



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

## المقارنة المرجعية

### مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالب

سلطان بن مجاهد ساير الحربي

٤٣٥٧٠٠٧٤

المشرف

أ. د. هاشم بن بكر حريري

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٤١هـ / ٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)  
**اسم الباحث:** سلطان بن مجاهد ساير الحربي  
**اسم المشرف:** أ.د. هاشم بن بكر حريري  
**الدرجة العلمية:** دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي: ١٤٤١ / ٢٠٢٠  
**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية .

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي .  
**مجتمع وعينة الدراسة:** جميع القيادات الأكاديمية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) في كليات التربية في الجامعات السعودية الحكومية . وعددهم ( ٢٠٦ ) قائداً ، بلغ عدد العينة ١٢٤ قائداً بنسبة ٦٠ ٪ من مجتمع الدراسة .

**أداة الدراسة:** استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت من محورين واشتملت على ٦٥ عبارة .  
**الأساليب الإحصائية:** تم استخدام برنامج ( SPSS ) ، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار كروسكال والس ، واختبار مان وتني ، واختبار تحليل التباين الأحادي ( ف ) ، واختبار شيفيه ومعامل ارتباط بيرسون ، والانحدار المتعدد .  
**أهم نتائج الدراسة:**

- جاءت توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي قدره ( ٣,٢١ ) . وكان أعلى متوسط (تحليل احتياجات التطوير) بمتوسط حسابي ( ٣,٥٩ ) ودرجة توافر عالية ، وأقل متوسط هو ( التعرف على الممارسات الناجحة ) بمتوسط حسابي قدره ( ٢,٩٦ ) ودرجة توافر متوسطة .  
- جاء تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي قدره ( ٣,٤٤ ) . وكان أعلى متوسط ( المجال الإداري والقيادي ) بمستوى كفاءة مرتفع ومتوسط حسابي ( ٣,٥٦ ) ، وأقل متوسط هو المجال التعليمي بمتوسط حسابي ( ٣,٣٣ ) ومستوى كفاءة متوسط .  
- توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( ٠,٠٥ ) بين توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بنسبة ( ٠,٨٥ ) .  
- تساهم توافر المقارنة المرجعية بنسبة ( ٠,٧٢ ) من مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية تعزى إلى متغير الجامعة .  
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية تعزى إلى متغير العمل الحالي والرتبة العلمية والمشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير .  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية تعزى إلى متغير الخبرة في القيادة الأكاديمية .

### أهم توصيات الدراسة :

تبني كليات التربية في الجامعات السعودية تطبيق التصور المقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية .

### الكلمات المفتاحية :

المقارنة المرجعية ، تطوير كفاءة الأداء ، القيادات الأكاديمية .

### Abstract

**Title of Study :** Benchmarking Introduction to Developing the Efficiency of Academic Leadership Performance ( suggested proposal ) .

**Researcher name :** Sultan Mujahed Sair Al-Harbi . **Supervisor Name:** prof.. Hashem Hariri .

**Degree:** PhD in Educational Administration and Planning . **Year :** 1441 / 2020

**Objective of the study ::** The study aimed to build Benchmarking for the development of the competence of Academic leaders.

**Study Methodology:** The researcher used the descriptive survey method

**Study Population and Sample:** All Academic leaders (Dean, Vice Dean, Head of Department) in the faculties of education in Saudi public universities. The number of (206) leaders, the sample number 124 leaders, 60% of the study population.

**Study tool:** The questionnaire was used as a study tool, and consisted of two axes and included phrases 65 .

**Statistical Methods:** SPSS was used, and the following statistical methods were used: frequencies and percentages, computational averages, standard deviations, Crosstal Walls test, Mann-Whitney test, selection of variance analysis (P), Chevy test and Pearson correlation coefficient, and multiple regression .

**The results of the study were as follows :**

- The availability of Benchmarking among Academic leaders in the faculties of education in Saudi universities from the point of view of Academic leaders to a medium degree, with an arithmetic average of (3.21). The highest average was (Development Needs Analysis) with an arithmetic mean (3.59) and high availability, and the lowest was (Recognizing Successful Practices) with an arithmetic average of (2.96) and an average availability .

-The development of the efficiency of the performance of Academic leaders in the faculties of education came at a high level and an arithmetic average of 3.44 The highest average (administrative and leadership) was with high efficiency and arithmetic average (3.56), the lowest was the educational field with arithmetic average (3.33) and average efficiency level .

- There is a positive correlation and statistically significant at a level less than (0.05) between the availability of Benchmarking and the level of development of the efficiency of the performance of Academic leaders in the faculties of education at a rate of (0.85) .

- The availability of benchmarking contributes (0.72) of the level of developing the efficiency of the Academic leaders in the faculties of education .

- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean of the study sample responses on the degree of availability (assessment of readiness) among Academic leaders in the faculties of education attributed to the university variable .

- There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean of the study sample responses on the availability of Benchmarking among Academic leaders in the faculties of education due to the current work variable and scientific rank and participation in training courses in the field of development .

- There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean of the study sample responses on the availability of Benchmarking among Academic leaders in the faculties of education due to the variable experience in Academic leadership .

**The main recommendations of the study:** The faculties of education in Saudi universities adopt the benchmarking reference for comparative development to develop the efficiency of Academic leaders' performance .

**Key words :** Benchmarking , Develop performance efficiency , Academic Leaders

## الإهداء

إلى من مهدا لي طريق العلم ، إلى من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة ،  
إلى من كان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه ..  
إلى والدي ووالدتي حفظهم الله ورعاهم ..

إلى من رافقوني روحاً وجسداً ، وكانوا لي في كل خطوة سندا ..  
إلى زوجتي وأبنائي وبناتي ..

إلى من أمضيت بينهم أجمل أيامي ، ورسمت معهم أجمل ذكرياتي ..  
إلى إخوتي وأخواتي ..

إلى من أعطاني من وقته الثمين ، ومن علمه وخبرته الكثير ..  
إلى سعادة الأستاذ الدكتور هاشم حريري .

اليكم أهدي ثمرة جهدي .. سائلاً المولى أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجهه .

الباحث ..

## شكر وتقدير

الحمد لله المتفضل عليّ بالنعم والعطاء ، أحمده سبحانه على تيسيره وهداه ، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، والصلاة والسلام على أفضل خلقه نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . أما بعد :

فبعد أن منّ الله عليّ ، وأضحت الفكرة أطروحة .. والحلم واقعاً .. والأمل حقيقة ، كان لزاماً عليّ أن أنسب الفضل لأهله ، وبهذا فإنه يطيب لي تقديم الشكر لجامعة أم القرى ممثلة في معالي مديرها الكريم ، وعمادة الدراسات العليا ، وكلية التربية ممثلة في عميدها ووكلائها الأفاضل ، وإلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلة في رئيس قسمها والسادة أعضاء هيئة التدريس الذين كانوا عوناً لي على مدى دراستي .

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى مقام وزارة التعليم التي اتاحت لي الدراسة بنظام التفرغ الكلي ، والشكر موصول إلى زملائي في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم الأمتنان لمن رسم معالم هذا العمل موجهاً ومرشداً ، لمن سبق جهده جهد الباحث ، لمن وضع اللبنة الأولى في بناء هذه الدراسة وتعهده بإكمال البناء ، إلى مشرف هذه الدراسة سعادة الأستاذ الدكتور هاشم بكر حريري الذي أسأل الله أن يطيل في عمره ويبارك في جهده وييسر له الخير وأن ينفع بعلمه .

كما أتقدم بجزيل الشكر لسعادة الأستاذ الدكتور تركي العتيبي والدكتور عباس بله والدكتور عبیدالله اللحیانی علی تفضلهم بمناقشة خطة البحث وإبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة . كما أوجه الشكر والتقدير إلى كافة السادة محكمي أداة الدراسة والتصور المقترح على ما قدموه من ملاحظات علمية ومشورة صادقة . والشكر موصول إلى سعادة الدكتور محمد الشبيتي وسعادة الأستاذ الدكتور خالد الشبيتي لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة فجزاهم الله كل خير .

كما لا يفوتني أن أسطر حروف التقدير والعرفان إلى زملائي في الدراسة الدكتور وايفي الزلفي والدكتور ماجد السفياني الذي نلت منهم الدعم الكافي لمواصلة دراستي .

كما أشكر جميع الزملاء والأصدقاء الذين ساعدوا الباحث في توزيع أداة الدراسة في الجامعات السعودية ، شكر وتقدير و عرفان لجهودهم التي سهلت في إنجاز عمل الباحث .

كما أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور محمد عثمان الثبتي على تسهيل عمل الباحث في عدد من كليات التربية في الجامعات السعودية ، وإبداء ملاحظات قيمة في أداة الدراسة والتصور المقترح .  
وفي الختام أتوجه بالشكر لكل من لم أذكر أسمه وساهم ولو بالقليل من الرأي أو الجهد أو الدعاء والتشجيع .

أسأله سبحانه وتعالى أن يجعل هذا العمل محققاً الهدف المنشود منه .

والله الموفق ،،،

الباحث ..

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
د	الإهداء
هـ - و	الشكر والتقدير
ز - ي	فهرس المحتويات
ك - ن	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
٢ - ٩	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة الدراسة
٣	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
١١ - ٨٧	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١١ - ٤٣	أولاً : الإطار النظري
١١	المبحث الأول : المقارنة المرجعية
١١	تمهيد
١١	نشأة المقارنة المرجعية
١٢	مفهوم المقارنة المرجعية
١٧	دلالات المقارنة المرجعية
١٩	أهمية المقارنة المرجعية
٢١	أنواع المقارنة المرجعية
٢٢	أولاً : المقارنة المرجعية الداخلية



المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	الموضوع
٢٢	ثانياً : المقارنة المرجعية الخارجية
٢٥	متطلبات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية
٢٨	مبادئ المقارنة المرجعية
٢٨	البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية
٣٠	معوقات المقارنة المرجعية
٣١	علاقة المقارنة المرجعية مع اتجاهات الإدارة الحديثة
٣١	أولاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر
٣٢	ثانياً : العلاقة بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء
٣٢	ثالثاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة
٣٣	رابعاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والابداع والابتكار
٣٣	خامساً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والاعتماد الأكاديمي
٣٤	خطوات المقارنة المرجعية
٤٣ - ٧٣	المبحث الثاني : تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية
٤٤	تمهيد
٤٤	المعنى المفاهيمي لكفاءة أداء القيادات الأكاديمية
٤٤	مفهوم الأداء
٤٥	الكفاءة
٤٥	كفاءة الأداء
٤٦	مفهوم القيادة
٤٧	تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية
٤٧	تقييم كفاءة الأداء
٤٨	أهمية تقييم كفاءة الأداء
٥١	تطوير كفاءة الأداء
٥٢	أساليب تقييم كفاءة الأداء
٥٢	مبررات تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية
٥٣	التجارب العالمية في تطوير كفاءة أداء القيادات
٥٣	التجربة الأمريكية

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	الموضوع
٥٧	التجربة البريطانية
٦١	التجربة الأسترالية
٦٣	تطوير أداء القيادات في الجامعات السعودية
٦٣	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٦٤	جامعة الملك عبدالعزيز
٦٥	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٦٨	برنامج القائد الأكاديمي الفعّال
٧٤ - ٨٨	ثانياً : الدراسات السابقة
٧٤	أولاً / الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية
٨٣	ثانياً / الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطوير كفاءة أداء القيادات
٨٦	ثالثاً : التعليق على الدراسات السابقة
٨٩ - ١٠٣	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
٩٠	تمهيد
٩٠	منهج الدراسة
٩٠	متغيرات الدراسة
٩٠	مجتمع الدراسة
٩١	عينة الدراسة
٩٥	أداة الدراسة
٩٦	صدق أداة الدراسة
٩٦	صدق المحكمين
٩٦	صدق الاتساق الداخلي
٩٨	الصدق البنائي
٩٩	ثبات أداة الدراسة
١٠٣	الأساليب الإحصائية
١٠٤ - ١٣٧	الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها
١٠٥	أولاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	الموضوع
١١٤	ثانياً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
١٢١	ثالثاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
١٢٣	رابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع
١٢٥	خامساً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس
١٣٩ - ١٩٠	الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
١٣٩	تمهيد
١٣٩	ملخص النتائج
١٤٣	التصور المقترح
١٥٣	التوصيات
١٥٤	المقترحات
١٥٥	المراجع
١٦٦	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦	المقارنة المرجعية كأداة	١
١٦	مفاهيم مشتركة في المقارنة المرجعية	٢
١٧	بعض الدلالات الخاصة بالمقارنة المرجعية	٣
١٩	المنظمات قبل وبعد المقارنة المرجعية	٤
٢٠	العمل بالمقارنة المرجعية وبدونها	٥
٣٨	الخطوات العامة للمقارنة المرجعية	٦
٤١	خطوات المقارنة المرجعية بناءً على الدراسات السابقة	٧
٤٢	خطوات المقارنة المرجعية حسب ما توصل له الباحث	٨
٦٠	دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية	٩
٧٠	مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات حسب ما توصل له الباحث	١٠
٧١	استخدام بيت الخبرة لأسلوب المقارنة المرجعية في تصميم برنامج القائد الأكاديمي الفعّال في الجامعات السعودية	١١
٩١	إحصائية مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية	١٢
٩٢	إحصائية عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية	١٣
٩٣	توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة	١٤
٩٤	توزيع عينة الدراسة حسب العمل الحالي	١٥
٩٤	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	١٦
٩٤	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في القيادة الأكاديمية	١٧
٩٥	توزيع عينة الدراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير	١٨
٩٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	١٩
٩٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	٢٠
٩٨	الصدق البنائي لخطوات المحور الأول	٢١

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٩	الصدق البنائي لمجالات المحور الثاني	٢٢
٩٩	معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الأول	٢٣
١٠٠	معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الثاني	٢٤
١٠٠	معاملات التجزئة النصفية لثبات المحور الأول	٢٥
١٠١	معاملات التجزئة النصفية لثبات المحور الثاني	٢٦
١٠٣	معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة	٢٧
١٠٥	درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	٢٨
١٠٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، الخطوة الأولى: تقييم الجاهزية .	٢٩
١٠٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، الخطوة الثانية: تحليل احتياجات التطوير .	٣٠
١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، الخطوة الثالثة: قياس الأداء .	٣١
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، الخطوة الرابعة: التعرف على الممارسات الناجحة .	٣٢
١١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، الخطوة الخامسة: تطبيق أفضل الممارسات .	٣٣
١١٥	مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية	٣٤
١١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية، المجال الأول: الإداري والقيادي	٣٥

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ، المجال الثاني: البحث العلمي	٣٦
١٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ، المجال الثالث: المجال التعليمي	٣٧
١٢٢	معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	٣٨
١٢٣	دلالة نموذج الانحدار لمعرفة درجة الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة المرجعية على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية	٣٩
١٢٥	معاملات الانحدار الجزئية لإسهام كل خطوة من المقارنة المرجعية على (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية)	٤٠
١٢٦	تأثير كافة المتغيرات (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير)	٤١
١٢٧	نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية حسب الجامعة	٤٢
١٣١	نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب العمل الحالي	٤٣
١٣٢	نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الرتبة العلمية	٤٤
١٣٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية	٤٥
١٣٦	اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب سنوات	٤٦

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الخبرة في القيادة الأكاديمية	
١٣٧	نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات في مجال التطوير	٤٧
١٤٥	خطوات المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية مرتبة حسب التوافر تنازلياً	٤٨
١٤٦	آلية تطبيق عناصر التصور المقترح لخطوات المقارنة المرجعية	٤٩
١٤٩	مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية مرتبة تنازلياً	٥٠
١٤٩	آلية تطبيق عناصر التصور المقترح لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية	٥١
١٥١	أهم الصعوبات المتوقعة أثناء تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها	٥٢

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٥	أنواع المقارنة المرجعية	١
٣٣	عجلة إدارة الجودة الشاملة وموقع المقارنة المرجعية منها	٢
٣٥	خطوات المقارنة المرجعية لشركة ( Motorola )	٣
٣٦	خطوات المقارنة المرجعية	٤
٥٠	مراحل تقييم الأداء في المنظمة	٥
٥١	نظام تطوير الأداء	٦
٥١	تطوير الأداء	٧
٧٠	مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات في الجامعات	٨
١٥٢	الرسم التوضيحي للتصور المقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية	٩



### فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	أداة الدراسة في صورتها النهائية	١٦٧
٢	بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	١٧٤
٣	خطابات سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي لأصحاب السعادة وكلاء الجامعات بطلب تطبيق الدراسة	١٧٦
٤	بيان بأسماء السادة محكمي التصور المقترح	١٩٩

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## المقدمة

إن المتتبع لعمليات التغيير في الجامعات الحكومية يلاحظ أنها أصبحت سمة رئيسية تميز عصرنا الحالي . نظراً للكلم الهائل من المعلومات والتقنيات والتي تتطلب سرعة التجاوب معها فيما يخدم توجهاتها . وأصبحت مهمة الجامعات قيادة التغيير للوصول إلى الإبداع والابتكار والتطوير مما تطلب وجود قيادات على مستوى عالٍ في المجال الإداري والقيادي والمجال البحثي والتعليمي ، يشاركون في تحقيق أهداف الجامعة عن طريق مواكبة المستجدات والتطورات وتوظيفها في رفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية .

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي العديد من التغييرات ، وأصبح التغيير مشكلة تواجه الجامعات من حيث سرعتها وتأثيرها على خطط وبرامج الكليات ، وأصبح لزاماً عليها الاهتمام بإعداد القيادات المؤهلة ذات المهارات العليا للمساهمة في تطوير المجتمع وتنفيذ خطط وبرامج رؤية المملكة (٢٠٣٠) .

وتعتبر المقارنة المرجعية (Benchmarking) إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحدث التغيير وتسهم في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية إذا تم استخدامها وفق رؤية علمية وخطوات مقننة ومحددة .

فالمقارنة المرجعية عملية يتم فيها التعلم من الآخرين بهدف إحداث التحسين والتطوير وليس مجرد التقييم فقط ، وذلك عن طريق تحديد أفضل الممارسات الموجودة لدى الآخرين . وقبل القيام بالمقارنة المرجعية لابد أولاً الإجابة على سؤالين : مع من تكون المقارنة ؟ وما الهدف من المقارنة ؟ ومن ثم يمكن إجراء المقارنة المرجعية .

ولابد أن نعترف بأن تحديد أفضل الممارسات في الكليات المناظرة أمر في غاية الصعوبة ، فمع وجود العديد من الكليات المختلفة فإننا نحتاج إلى تضييق نطاق الاختيار للحصول على النتائج المرجوه .

وأنت هذه الدراسة التي حدد الباحث فيها المقارنة المرجعية في خمس خطوات هي: (تقييم الجاهزية ، وتحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) ومناقشة درجة توافرها لدى القيادات الأكاديمية

في كليات التربية في الجامعات السعودية ومستوى مساهمتها في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في ثلاث مجالات ( المجال الإداري ، والقيادي والمجال البحثي ، والمجال التعليمي ) ووضع تصور مقترح .

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يواجه التعليم في المملكة العربية السعودية كثيراً من الضغوط وذلك لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات وكذلك للانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم مما يتطلب تطبيق مفاهيم حديثة تساعد على الاستجابة والتكيف السريع مع هذه المتغيرات ومواجهة التحديات بثبات وتميز ، ويساعد على تطبيق أعلى معايير الجودة .

توصلت دراسة العياشي ( ٢٠١٤ ) الذي حدّد دراسته في كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية في وجدة بالمغرب ، إلى وجوب التحسين والتطوير في المؤسسات التعليمية وذلك بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ، وإلى وجوب قيام قطاع التعليم بتحديد القطاعات الرائدة لتقوم المؤسسات التعليمية بمقارنة نشاطاتها المختلفة مع نشاط تلك المؤسسة الرائدة .

وأوصت دراسة قمبر ( ٢٠١٦ ) التي طبقت الدراسة في كليات جامعة الزاوية بليبيا ، إلى ضرورة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء بشكل مستمر للتعرّف على مستوى الأداء والاستفادة من النتائج .

وأكدت ورقة العمل الذي قدمها حلمي ( ٢٠١٧ ) في الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية على أهمية تبني أسلوب المقارنة المرجعية خصوصاً في المؤسسات التعليمية نظراً لأهمية العمل في هذه المؤسسات من حيث الأهداف المتحققة وآليات العمل وتبسيط الإجراءات ، وبأن المقارنة المرجعية تُعدّ أداة قوية لمساندة المنظمات على تنظيم قدراتها وعلى تطوير العمليات الداخلية بها ، لكي تكون في القمة وذات كفاءة عالية . وأكد أيضاً إلى ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقييم أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام .

وتوصلت دراسة حسن ( ٢٠١٦ ) والتي قام بها في السعودية إلى أن المقارنة المرجعية إحدى أدوات تقييم وتطوير الأداء والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الأداء والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول إلى الأداء المتميز ، وهي تساهم في توجيه الجامعات نحو مستقبل أفضل .

وأوصت دراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) والتي طبقت في عدد من الجامعات السعودية (جامعة أم القرى ، وجامعة الملك فيصل ، وجامعة الملك سعود ) إلى ضرورة إنشاء وحدات للمقارنة المرجعية في الجامعات السعودية ، تتولى مهمة البحث عن أفضل الكليات المتميزة في الأداء للمقارنة بها والاستفادة من خبراتها .

وذكر رجب ( ٢٠١٥ ) في دراسته في جامعة مصراته في ليبيا : بأنه إذا قامت مؤسسة تعليمية بقياس جودة أدائها بأداء مؤسسة تعليمية أخرى منافسة فإنها ستتحصل على مستوى لجودة أدائها بصورة سليمة ، ومن ثم تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحسين هذا المستوى من الأداء من خلال قيامها بتغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليبها والإجراءات لديها وذلك للوصول إلى تحسين جيد لجودة أدائها ، لتبقى في مستوى المؤسسات التعليمية التي تتمتع بجودة عالية .

وأوصت دراسة القرني ( ٢٠١٤ ) في تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية بضرورة الاهتمام بإجراء المقارنة المرجعية للمؤسسات التعليمية سنوياً .

وأظهرت دراسة العبدالعالي (٢٠١٤) والتي طبقت في جامعة الملك سعود كنموذج إلى أن المقارنة المرجعية تُعدّ أداة تحسين أسهمت في تطوير عدد من الجامعات .

وتوصلت دراسة الشثري ( ٢٠١٢ ) والتي طبقتها في جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية إلى أهمية استخدام الجامعات السعودية للمقارنة المرجعية لمساعدتها في تطوير أدائها .

وعند النظر للاتجاهات الحديثة التي تقدمها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تقود جميع

القطاعات الحكومية ومنها التعليم العالي نحو مسارات جديدة لمستقبل أكثر تنافسية وحيوية لمجتمعنا الحالي ، ونظراً للحاجة المحلية والعالمية المتزايدة لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية لتقود التحول في جامعاتنا السعودية ، وحاجتنا لهذه القيادات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات ، ونظراً لأن المقارنة المرجعية أصبحت وسيلة ممكنة للتطوير كما ذكرت دراسة almedlej (2007) وكما أوصت كذلك دراسة حسنين ( ٢٠١٥ ) إلى ضرورة تبني فلسفة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الامكانيات المختلفة، وأنها أصبحت أداة للإدارة الحديثة كما توصلت إليه دراسة Lutfullayev (2007) إلا أنها لم تأخذ حقها في البحث والدراسة والتطبيق بشكل أوسع . ولما كان تطوير أداء القيادات التربوية من أهم الجوانب المؤثرة في المؤسسات التعليمية والتربوية وهي المعنية بتقديم خدماتها لجميع شرائح المجتمع ، فقد تلخصت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

ما التصور المقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية ؟

وللإجابة على هذا السؤال ، يتطلب منّا أولاً الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :

١ - ما درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية وفق الخطوات ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢ - ما مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٣ - هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

٤ - ما درجة المساهمة النسبية لتوافر المقارنة المرجعية على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

٥ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى للمتغيرات التالية ( العمل الحالي ، الرتبة العلمية ، الخبرة في القيادة الأكاديمية ، المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير ) .

#### أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للمقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . وذلك من خلال :

١ - معرفة درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية وفق الخطوات (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢ - معرفة مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) في كليات التربية بالجامعات السعودية .

٣ - معرفة العلاقة الارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

٤ - معرفة درجة المساهمة النسبية لتوافر المقارنة المرجعية على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

٥ - الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى للمتغيرات التالية ( العمل الحالي ، الرتبة العلمية ، الخبرة في القيادة الأكاديمية ، المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير ) .

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من :

- الأهمية النظرية :

١ - حداثة موضوع المقارنة المرجعية نسبياً وقلة الدراسات حوله ، حسب علم الباحث

٢ - يُعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد النماذج الحديثة في علم الإدارة ، لذلك هو يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة عنه .

٣ - دراسة بحثية تشكل -بعون الله - إضافة معرفية لأحد أساليب التطوير المتعلقة بالقيادات التربوية .

٤ - استجابة لمجموعة من الدراسات التي أوصت بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات السعودية . مثل دراسة الشثري ( ٢٠١٢ ) ودراسة القرني ( ٢٠١٤ ) ودراسة العبدالعالي ( ٢٠١٤ ) ودراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) ودراسة حسن ( ٢٠١٦ ) .  
- الأهمية العلمية ( التطبيقية ) :

١ - حاجة وزارة التعليم لتبني أساليب جديدة لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وذلك لمواكبة التطورات الحديثة في الفكر الإداري وتحقيقاً لرؤية المملكة (٢٠٣٠) .

٢ - توفير نموذج للمقارنة المرجعية يساعد القيادات الأكاديمية في تطوير أدائهم والرفع من كفاءته ، وتحقيق الميزة التنافسية بينهم .

٣ - تطوير البرامج التدريبية المتعلقة بالقيادات الأكاديمية وذلك عن طريق استخدام أساليب إدارية حديثة .

٤ - إمكانية استثمار نتائج هذه الدراسة من قبل الباحثين والمهتمين في مجال المقارنة المرجعية ، والاستفادة من أدوات الدراسة والأدب النظري الذي تضمنته .



### حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تنحصر الحدود الموضوعية في وضع تصور مقترح للمقارنة المرجعية وفق الخطوات ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) .

الحدود المكانية : كليات التربية في الجامعات السعودية .

الحدود البشرية : القيادات الأكاديمية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) في كليات التربية في الجامعات السعودية

الحدود الزمانية : تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ( ١٤٣٩ - ١٤٤٠ هـ ) .

### مصطلحات الدراسة :

#### المقارنة المرجعية :

-التعريف النظري : عرّف حسن ( ٢٠١٦ ) المقارنة المرجعية بأنها أحد أدوات التقييم والتطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية ، والتي تعمل على تحديد الفجوات والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول إلى أداء متميز يتوجه بالمؤسسة التعليمية نحو مستقبل أفضل .

-التعريف الاجرائي : عملية مستمرة لقياس أداء المؤسسة التعليمية ، تهدف إلى التحسين في الخدمات والعمليات ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى ذات أداء متميز في أحد النشاطات أو جميعها وفق الخطوات التالية ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) .

### تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

-التعريف النظري : عرّف حرب (٢٠١٠) تطوير كفاءة الأداء للقيادات الجامعية بأنها : عملية بنائية تكاملية ومستمرة تتضمن التخطيط والتدريب والتقييم، تقدم للقيادات الجامعية من خلال مجموعة من البرامج المخططة بفاعلية بهدف تحسين قدراتهم الإدارية والفنية ، الحالية والمستقبلية ، ومواجهة مقتضيات العملية التنموية ، لتطوير الأداء الإداري للجامعات . ( ص.١٨ )

-التعريف الاجرائي : عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحقيق أفضل عائد للمنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتحسين قدرات القيادات الأكاديمية في المجالات ( الإدارية والقيادية ، البحثية ، التعليمية ) وذلك باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية .

### المقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

-التعريف الإجرائي : عملية مستمرة تهدف إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية ( عميد - وكيل - رئيس قسم ) في الجامعات السعودية في المجال ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى ذات أداء متميز في أحد المجالات أو جميعها وفق الخطوات التالية ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) .

# الفصل الثاني

## أدبيات الدراسة

أولاً : الاطار النظري .

-المقارنة المرجعية

-تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية

ثانياً : الدراسات السابقة

## المبحث الأول : المقارنة المرجعية

تمهيد :

تُعد المقارنة المرجعية أحد المواضيع الحديثة في علم الإدارة والتي ظهرت في بداية التسعينات الميلادية ، وأصبحت محط اهتمام وعناية الإداريين والمهتمين بالعلوم الإدارية، حيث " بدأ التفكير في المقارنة المرجعية على مستوى المنظمات استجابة لمتغيرات عدة ، لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتصادد رغبة المنظمات بشكل عام في إظهار قدراتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطور فضلاً عن الأداء العالي " ( الأطرقي ، ٢٠٠٢ : ٣ ) ونظراً لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة ومتسارعة " فإنه يتوجب على المنظمات التصدي لهذه التحديات بكفاءة عالية ، لذلك عمدت هذه المنظمات إلى اتخاذ إجراءات فاعلة لتطوير الأداء العالي ولعل من أبرز هذه التحديات دراسة التطبيقات المتميزة وتحليلها لمعرفة واقعها والتعلم منها " . ( البرواري ، ٢٠٠١ : ٢٩ ) .

### نشأة المقارنة المرجعية :

تعود المقارنة المرجعية إلى عام ١٨١٠ م عندما قام الصناعي الانجليزي لويل بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال . ( الكواشي ، ٢٠١٧ : ٢٤١ )

وفي أثناء الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع، حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كانت تهدف للحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصياتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم . ( رجب ، ٢٠١٥ : ٦٥ ) .

وانتقلت المقارنة المرجعية إلى الولايات المتحدة الامريكية عن طريق شركة زيروكس ، وهي الشركة الرائدة في هذا المجال عام ١٩٧٩ م استجابة للأزمة التنافسية . وفي منتصف الثمانينات اتسع مفهوم المقارنة المرجعية ليشمل أفكار ومبادئ الجودة

ورضى العميل والإدارة بالأهداف . وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي يضمن الاستفادة من المقارنات المرجعية في مجال القطاع العام . ( جامعة الأميرة نورة ، ١٤٣٥ ، ص ٤١ ) . ونلاحظ أن معظم الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة ، ولعل أسماء مثل ( Kodak, IBM, Ford, Motorola ) خير مثال على ذلك . ( العياشي، ٢٠١٤ : ١٠٦ ) .

### مفهوم المقارنة المرجعية :

اختلف الباحثون في تسمية المقارنة المرجعية فقد أشار جاد الرب (٢٠١٦) إلى معنى المقارنة المرجعية على أنها "القياس إلى النمط" ( ص.٧٦ ) ، بينما يرى الدباغ (٢٠١٥) أنها " مقارنة مرجعية " ( ص. ٤١ ) ، في حين يرى عامر ( ٢٠١٨ ) إلى أنها المقارنة بمنافس نموذجي ( ص.١٠٩ ) .

ونتيجة لذلك تعرض مفهوم المقارنة المرجعية من قبل العديد من الكُتّاب والباحثين والمهتمين في هذا المجال للتمحيص والتحديد ، وإن كان هناك اختلاف في التعبير عن هذا المصطلح إلا أن هناك شبه اتفاق من حيث المعنى والفائدة المتوخاة من هذا المصطلح . ( طالب ، ٢٠٠٩ : ٢٧ ) . حيث عرّفها Mchair (1992) : بأنها عملية التركيز الداخلي على الفعاليات الداخلية والوظائف والعمليات والتي تعود إلى التحسين المستمر فضلاً عن اعتبارها القاعدة أو الأساس لفلسفة التحسين المستمر والتي تعتبر أداة للتغيير . ( ص.١ )

وعرفها Oakland (1993) بأنها عملية تهدف إلى تحديد توقعات واحتياجات المستفيدين في المنظمة وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة (ص. 181 ) . ووصفها Noori (1995) : بأنها المعيار أو النقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس أي شيء أو إجراء الحكم عليه . ( ص.٨٦ )

وذكرها Hradesky (1995) بأنها بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات . ( ص.٦٤٥ )

وعرفها Ellis (1995) بأنها : عملية البحث المتواصل عن التطبيقات والتي تعنى بأفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء الأفضل . (ص. 302)

ووصفها الشبراوي (١٩٩٥) بأنها أسلوب يمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسُّن والتطور . ( ص. ١٢٣ ) ويرى Harrington (1996) أنَّ المقارنة المرجعية هي طريقة نظامية لمعرفة وفهم وإيجاد أفضل المنتجات والخدمات والتصميم والتجهيز والعمليات والممارسات لتحسين أداء المنظمة . ( ص. 11 ) . ويراها Ritzman (1996) بأنها إجراء مستمر ونظامي يقيس منتوجات وخدمات وعمليات المنظمة ومقارنتها مع المنافسين الذين يمكن اعتبارهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة . (ص. 117) . ويصفها Evance (1997) بأنها مقياس للأداء مع منظمة أو منظمات ذات مستوى أفضل من خلال معرفة كيف أن الأفضل في التصنيف ينجز أدائه . ( ص. 485 )

ووصفها Mill ( 1998 ) بأنها البحث عن أفضل الممارسات ، والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز . (ص. 2) . أما Dereki (1999) فعرفَّ المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة ممارسات وأساليب عمل منظمة ما مع المنافسين . ( ص. 89 ) .

وعرفَّها Krojeuski (1999) بالفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة . (ص. 223)

ووصفها Hilton (1999) بأنها عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء المنظمة مع ما يباظرها في المنظمات الأخرى (ص. 222) . وأكد Heizer (2000) على أن المقارنة المرجعية عنصرٌ من عناصر إدارة الجودة الشاملة للمنظمة والتي تتضمن انتقاء معيار مبرهن للأداء يمثل الأداء الأفضل لعملياتها وممارساتها (ص. 84) . وذكرت البكري (٢٠٠٠) بأن المقارنة المرجعية هي القياس المقارن بأفضل أداء . (ص. ٣٠٧)

وعرفها الخطيب (٢٠٠١) بأنها أداة إدارية تتطلب ميول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجين ، والممارسات الإدارية في تلك المنظمات مع أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة أفكار أو اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء . (ص. ٣٢)

ووصفها Richard (2001) بأنها المدخل الذي يحقق التحسينات بواسطة التحليل المفصل لممارسات المنظمة نفسها وعامل فعال لتحقيق أنشطة إدارة الجودة الشاملة (ص.271).

وذكر Blocher (2002) بأنها عملية يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لمنظمات أخرى بغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح (ص.13). واعتبر Niven (2004) بأنها مقارنة العمليات المتشابهة في المنظمات لتحديد أفضل التطبيقات التي على ضوءها سيتم وضع أهداف التحسينات وقياس التقدم في الانجاز . (ص.2)

وذكر Kreither (2004) بأنها عملية قياس مستمرة لأداء خدمة . (ص.223) وحددها اسماعيل (٢٠٠٧) بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء . (ص.٥٤).

وعرفها العبادي (٢٠٠٨) بأنها عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي . (ص.١٤٧) وعرفها طالب (٢٠٠٩) بأنها المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل وهي عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات من خلال البحث عن المنافسين الأقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارج عملها . (ص.٣٢)

وعرفها العياشي (٢٠١٤) بأنها مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجالها ومحاولة الأخذ بأحسن ما هو موجود في الوقت الحالي وتطويره مستقبلاً . (ص.١٠٨).

وعند النظر إلى ممارسة المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية ، فإننا نورد ما ذكره مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا ( Funding Council For England , 2, )

(2010) بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن عملية يتم من خلالها تحليل الممارسات لتوفير قياس معياري من الأداء الفعال داخل المنظمة ، وتستخدم أيضاً معايير لمقارنة الأداء مع غيرها من المنظمات في القطاعات الأخرى . وعرف Jackson (2000) المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية بأنها : دراسة معالجة هيكل المؤسسة التعليمية ، والتي تمكن القائمين بعملية المعالجة من مقارنة خدماتهم ونشاطهم وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وبناء قاعدة للتحسين أو الرقابة الذاتية (ص.12) . وعند إجراء القرني (٢٠١٤) دراسته لبناء نموذج للمقارنة المرجعية في جامعة الملك سعود ، ذكر أن المقارنة المرجعية عبارة عن نموذج يحدد دور كل عمادة من حيث نوعية البيانات التي توفرها سنوياً لحساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفق القائمة المتكاملة لجامعة الملك سعود . (ص.٥٩)

وذكرت جامعة الأميرة نورة (٢٠١٥) بأن المقارنة المرجعية عبارة عن عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء من داخل أو خارج المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل (ص.٤١) . وعرف رجب (٢٠١٥) المقارنة المرجعية بأنها قياس أداء المؤسسة التعليمية ومقارنتها بأفضل المؤسسات الأخرى ، والتي تهدف إلى التعرف على النواحي الايجابية للمؤسسة التعليمية ومن ثم العمل على تعزيزها وضمان تحسين هذه الايجابيات ، وكذلك تعمل على تحديد النواحي السلبية ومن ثم العمل على تجنبها لبلوغ أفضل التطبيقات للأداء . (ص.٦٥) .

وذكر حسن (٢٠١٦) أن المقارنة المرجعية تعتبر أحد أدوات التقييم والتطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية ، والتي تعمل على تحديد الفجوات والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول إلى أداء متميز يتوجه بالمؤسسة التعليمية نحو مستقبل أفضل (ص.٤٦٥).

وحدها حلمي (٢٠١٧) بأنها وسيلة للتغيير الإيجابي في المنظمات التعليمية عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية وذلك عن طريق محاولة الاجابة عن سؤالين:



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

كيف أصبح الآخرون أفضل ؟ وكيف نكون الأفضل ؟ (ص. ١٦٠)

وعند قراءة التعاريف السابقة والمرتبطة بالمؤسسات التعليمية ، نلاحظ اشتراكها في بعض المفاهيم منها : هي عملية مستمرة ، تحديد الفجوات ومعالجتها ، الوصول إلى أداء متميز للمنظمة ، التطلع لمستقبل أفضل ، التعرف على إيجابيات المنظمة .

ويلاحظ الباحث بأن المقارنة المرجعية ذكرت على أساس أنها أداة في التعاريف السابقة ، كما يوضحها الجدول التالي :

جدول ( ١ ) المقارنة المرجعية كأداة

م	الأداة	التكرار	الدراسة
١	أداة للتغيير	١	( حلمي ، ٢٠١٧ )
٢	أداة للقياس	٢	( Funding Council For England, 2010 ) ، ( رجب ، ٢٠١٥ )
٣	أداة للتقييم	٢	( حسن ، ٢٠١٦ ) ، ( جامعة الأميرة نورة ، ٢٠١٥ )
٤	أداة للتحسين	٤	( Jackson 2000 ) ، ( رجب ، ٢٠١٥ ) ، ( حسن ، ٢٠١٦ ) ، ( حلمي ، ٢٠١٧ )
٥	أداة للتطوير	١	( حسن ، ٢٠١٦ )
٦	أداة للرقابة الذاتية	١	( Jackson 2000 )
٧	أداة للمقارنة	٤	( Jackson 2000 ) ، ( Funding Council For England , 2010 ) ، ( رجب ، ٢٠١٥ ) ، ( جامعة الأميرة نورة ، ٢٠١٥ )

❖ من إعداد الباحث .

وبصفة عامة يلاحظ الباحث أن جميع التعاريف المتعلقة بالمقارنة المرجعية تشترك في نفس المفاهيم ، يمكن تلخيصها بالجدول التالي :

جدول ( ٢ ) مفاهيم مشتركة في المقارنة المرجعية

تعريفه	المفهوم المشترك
المقارنة المرجعية دورة مستمرة لا تتوقف عن التطلع للوصول إلى أساليب جديدة أفضل .	مستمرة
كما هو الحال مع عمليات المنظمة التي تسعى المقارنة المرجعية إلى تطويرها،	عملية

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

تُعتبر المقارنة المرجعية عملية في حد ذاتها مجموعة من الأنشطة تسعى إلى تحقيق نتيجة مرغوبة .	
تعتبر المقارنة المرجعية في نهاية المطاف عملية تعلم ، إنها أداة لدراسة وسائل أخرى للقيام بالأشياء المستفادة .	تعلُّم
تتطلب المقارنة المرجعية إجراء مقارنة ، وهو ما يتطلب بالتالي وجود معايير مشتركة تقيس الأداء المستهدف	قياس

❖ من إعداد الباحث .

### دلالات المقارنة المرجعية :

ومن خلال استقراء التعاريف السابقة ، لابد من توضيح بعض الدلالات الخاصة بالمقارنة المرجعية ، والتي يبينها الجدول التالي :

#### جدول ( ٣ ) بعض الدلالات الخاصة بالمقارنة المرجعية

م	الدلالات	الباحث
١	التحسين المستمر	(Mchair, 1992) ، (Oakland, 1993) ، (Ritzman, ) ، (Ellis, 1995) ، (Hradesky, 1995) ، (1996) ، (Mill, 1998) ، (Hilton, 1999)
٢	من عناصر الجودة الشاملة	(Richard, 2001) ، (Heizer, 2000)
٣	أداة معيارية	(Heizer, 2000) ، (Noori, 1995)
٤	أداة للمقارنة	(Dereki, 1999) ، (Krojeuski, 1999) ، (Hilton, ) ، (1999) ، (البكري ، 2000) ، (Niven , 2004) ، (العياشي ، 2014)
٥	أداة للتغيير	(Mchair, 1992)
٦	أداة للتقويم	(اسماعيل ، 2006)
٧	أداة للقياس	(Noori, 1995) ، (Evance, 1997) ، (البكري ، 2000) ، (Niven , 2004) ، (Kreither, 2004)
٨	أداة إدارية	(الخطيب ، 2001) ، (طالب ، 2009)
٩	الاستخدام الأمثل للموارد	(العبادي ، 2008)
١٠	التركيز على الخدمات والعمليات	(Ellis, 1995) ، (Hradesky, 1995) ، (Mill, ) ، (Ritzman, 1996) ، (Harrington, 1996)

(Dereki, 1999) ، (1998)	والممارسات والمنتجات	
(Richard, 2001)	تحليل للمنظمة	١١

❖ من إعداد الباحث .

ومن خلال ذلك ، وبعد النظر في تحليل التعاريف السابقة والواردة في جدول (١) وبعد ملاحظة المفاهيم المشتركة لها والواردة في جدول (٢) ، وبعد دراسة تكرار بعض الدلالات التي وردت في التعريف الخاص بالمؤسسات التعليمية ، والواردة في جدول (٣) ، فإن الباحث يعرف المقارنة المرجعية بأنها : عملية مستمرة لقياس أداء المؤسسة التعليمية، تهدف إلى التحسين في الخدمات والعمليات ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى ذات أداء متميز في أحد النشاطات أو جميعها وفق الخطوات التالية ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) .

#### أهمية المقارنة المرجعية :

ذكر العديد من الباحثين أن المقارنة المرجعية لها أهمية نظير ما تقدمه من فوائد ومزايا . حيث ذكر Roos (1995) أن أهمية المقارنة المرجعية تتلخص في :

١ -التغير الثقافي : من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بصورة جيدة تتمكن المنظمة من وضع الأهداف الواقعية والجديّة وبما يساهم في تقديم ضمانات للمستفيد لمصادقية هذه الأهداف وسعي الشركة نحو تحقيقها .

٢ -تحسين الأداء : وذلك من خلال اختيار المعايير الضرورية لتحسين أداء القصور في العمل .

٣ -تدريب الموارد البشرية : وهذا ما تتطلبه عملية التغيير بوجوب تحديد الحاجة إلى كوادرات كفاءة عالية تساهم في تحسين العمليات . ( ص. 239)

ويرى Zairi (1996) أن أهمية المقارنة المرجعية تتمثل في التأثير في القرارات الاستراتيجية في صناعة العمليات ، وكذلك تحسين العمليات ، ووضع معايير الأداء الداخلية للمنظمة ، ومساعدة المنظمات على قيادة استراتيجيتها بكفاءة عالية .(ص. 16)

وحدد البرواري (٢٠٠١) أهمية المقارنة المرجعية من خلال معرفة الفجوة بين أداء المنظمة ونظيراتها من المنظمات المنافسة الأخرى ، وكذلك يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء ، و تكامل أفضل الممارسات في المنظمة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير، وأيضاً تقود إلى التحسين المتسارع والمبدع ، وتزود المنظمة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي ، ومعرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، وتُسهم أيضاً في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ، وتساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن ، وتتبنى أعلى درجات المنافسة بين مختلف الوظائف ، وكذلك تساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد ، وتزودها بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات الرائدة في المستقبل .(ص. ٤٠)

وأوضح james (1996) بعض التغيرات الجوهرية التي تطرأ على المنظمة بعد تطبيق المقارنة المرجعية من خلال الجدول التالي والذي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية : (ص.28)

جدول ( ٤ ) المنظمات قبل وبعد المقارنة المرجعية

م	قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
١	لا يوجد إبداع	تطبيق أفكار جديدة
٢	حل وحيد للمشكلة	حلول متعددة للمشكلة
٣	أهداف تستند إلى التاريخ	أهداف تستند إلى الأداء الأفضل
٤	مستوى فهم منخفض	مستوى فهم عال
٥	تحسينات مستجيبة	تحسينات سباقية
٦	التركيز على المشاكل	التركيز على الفرص
٧	السيطرة فردية	سيطرة الممارسات الأفضل
٨	نحن جيدون	نحتاج لأن نكون أفضل
٩	إدارة بواسطة الخبرة	إدارة بواسطة الحقائق
١٠	تابعون	قادة

( james, 1996:28 )

وذكرت جامعة الأميرة نورة (٢٠١٥) بعض المنافع التي تحققها المقارنة المرجعية للمؤسسات التعليمية وحددتها في ترشيد المنظمة للنفقات ، وإتاحة فرصة التعلم المستمر ، وإتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه داخلياً وخارجياً نحو النماذج الأفضل، وكذلك تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل ، وتوفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية ، وتمكين الإدارة العليا من الإجابة على بعض الأسئلة ، وتبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل ، وتساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفضوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها وتساعد أيضاً على توفير المناخ الملائم ، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد . وكذلك تساعد على تحديد العمليات الحرجة ، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ ، والإسهام بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي ، كما تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة ، وأن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يعطي مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية . (ص.٤٦)

وتختلف المؤسسات في نظرتها للمقارنة المرجعية ، فمنها من يطبق هذه الممارسة بصورة مستمرة وبجودة عالية ومنها من يجهل أهميتها ولا يستفيد من مثل هذا التطبيق . ويبين الجدول التالي مقارنة بين أداء مؤسسة بدون تطبيق المقارنة المرجعية ومع إجراء المقارنة المرجعية . ( جامعة الأميرة نورة ، ٢٠١٥ : ٥٠ ) :

جدول (٥) العمل بالمقارنة المرجعية وبدونها

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي	
-تركيز خارجي على المنافسة . -قبول الأفكار والطرائق الجديدة . -حماس والتزام عالين .	-تركيز داخلي . -تغير بطيء . -التزام منخفض .
تكييف الممارسات الأفضل	

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
- أفكار جديدة . -توسع أفقي داخل نشاطات أخرى . -إمكانات كبيرة .	-لا توجد اختراعات . -رؤية محدودة . -محددات مفروضة ذاتياً .
معرفة متطلبات المستفيد	
-استناداً إلى الحقائق والأبحاث . -بحث متواصل عن الاتجاهات المهمة .	-استناداً إلى التاريخ أو البديهة . -عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة .
تأسيس أهداف وغايات واضحة	
-يهدف الوصول إلى تحسين كبير . -استهداف القيادات .	-استجابة لمعايير تاريخية . -استهداف البقاء في الإجراءات .
تحسين الانتاجية	
-الاتجاه نحو التحسين المستمر . -عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق .	-الاكتفاء بالوضع الراهن . -تقبل متردد للمبادرات الجديدة .

❖ ( جامعة الأميرة نورة، ٢٠١٥ : ٥٠ )

وفي ضوء ما تقدم عن أهمية المقارنة المرجعية نلاحظ أنها تركز بالأساس على تطوير كفاءة الأداء للمؤسسات، فهي تساعد على التحسين المستمر والمتسارع، وتساعد أيضاً على قيادة استراتيجيات المؤسسة بكفاءة عالية، ويمكن اعتبار المقارنة المرجعية هي الأساس في وضع الأهداف ومعرفة مؤشرات الأداء، وتقدم للقيادات طريقة الاستخدام الأمثل للموارد وتساعدهم في تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات الرائدة .

### -أنواع المقارنة المرجعية :

ذكر العديد من الباحثين أمثال (Hill, 1995:55)، (الشبراوي، ١٩٩٥ : ١٣٥)، (Krajewski, 1996:157)، (Asher, 1996:16)، (Oakland, 2001:114)، (البرواري، ٢٠٠١ : ٤٢)، (الخطيب، ٢٠٠١ : ٣٣)، (الأطرقجي، ٢٠٠٢ : ٣٠)، (اسماعيل، ٢٠٠٧)، (العبادي، ٢٠٠٨ : ١٤٧)، (طالب، ٢٠٠٩ : ٣٥) بأن المقارنة المرجعية تتكون من نوعين أساسيين هما :

أولاً : المقارنة المرجعية الداخلية :

وتعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارج المنظمة، ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لأن الطريق إلى المقارنة يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها . ( طالب ، ٢٠٠٩ : ٣٥ ) .

وذكر عبدالوهاب (٢٠١٢) أن المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية ، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير إدارة بأداء مدير إدارة أخرى في نفس المنظمة .(ص.٦)

ثانياً : المقارنة المرجعية الخارجية :

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين في المنظمات الرائدة الأخرى التي تعمل في نفس مجال المنظمة ، حيث يتم التعلم من المنظمات الأخرى عن كيفية وصولهم لنتائج متميزة باستخدام عمليات قد تكون أفضل أو أسرع أو أرخص ، ومن مميزات أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة بالمنظمات التي تمارس نفس النشاط وتشمل ( زعلان ، ٢٠٠٤ : ١٣ ) .

١ - المقارنة المرجعية التنافسية :

يعتني هذا النمط بالتحديد بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكلية الخدمات ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة، وتسمى أيضاً وفقاً لدليل العمل الصادر من مجلس رئاسة الوزراء البريطاني بمقارنة البيانات. (عبدالوهاب، ٢٠٠٤ : ٧) .

وذكر Evance (1997) أنَّها تسمى المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الجودة . (ص.448)

وذكر Mcnamee (1992) أن المقارنة المرجعية التنافسية هي أداة التخطيط التكتيكية التي استخدمتها شركة زيروكس عام ١٩٧٠ م وتبنتها المنظمات اليابانية

وقد اقترنت تسميتها بإعادة هندسة العمليات . (ص.2)

## ٢ - المقارنة المرجعية الوظيفية :

تتم المقارنة المرجعية الوظيفية من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل في بعض الاعمال وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الاشياء . بعبارة أخرى ، فإن المقارنة المرجعية الوظيفية تتناول الاداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة . (عبدالوهاب،٢٠٠٤: ٨) .

وذكر الخطيب (٢٠٠١) أن المقارنة المرجعية الوظيفية تسمى أيضاً المقارنة المرجعية للعملية ، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة ( الموارد البشرية مثلاً ) أو عملية معينة (التدريب مثلاً) بمثيلاتها بالمنظمات الأخرى . (ص.٣٩)

## ٣ - المقارنة المرجعية الاستراتيجية :

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح وتحقيق الميزة التنافسية . وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية . (زعلان، ٢٠٠٤: ١٤) .

## ٤ - المقارنة المرجعية التشغيلية :

هذا النمط يركز على الأنشطة الحيوية ، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة . وتتيح مقارنة العمليات عوائد أسرع على تحسين الاداء من المقارنة الاستراتيجية . وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المنظمة مثال ( مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين منطمتين ) . ويعتبر هذا النمط من الانماط التي تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي ، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والتي تتيح فرص التعلم من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية



وتوجيهها نحو التعلم والابتكار . (عبدالوهاب ، ٢٠٠٤ : ٧) .

وهناك تقسيم آخر أكثر دقة لأنواع المقارنة المرجعية ( المعيارية ) الخبراء (٢٠٠٤):  
إن المقارنة المرجعية تشتمل على عدة أنواع للمقارنات المعيارية وتظهر هذه الأنواع حسب تصنيفات معينة من أهمها ما يلي :

١ - تقسيم المقارنة المرجعية من حيث مجال المقارنة:

وعلى هذا الأساس تكون نقاط التقدم إما داخلية أو خارجية فإذا كان مجال المقارنة مجال داخلي فتكون المقارنة المرجعية مقارنة داخلية أي مقارنة عملية بعملية أخرى داخل المنظمة، أما إذا كان مجال المقارنة خارجياً فتكون المقارنة خارجية أي مقارنة عملية ما في منظمة ما بعملية أخرى في منظمة أخرى .

٢ - تقسيم المقارنة المرجعية من حيث مجال المنافسة:

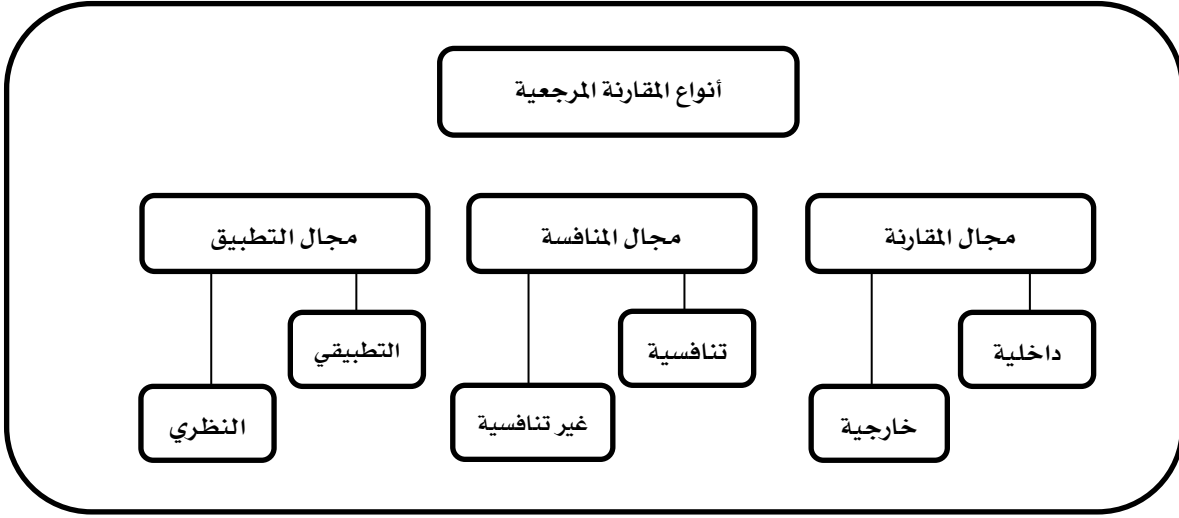
وعلى هذا الأساس يتم تقسيم المقارنة المرجعية حسب وجود منافسة أم لا ، فإذا كانت المقارنة مع شركات منافسة ( نفس السوق أو أسواق متشابهة ) فتكون المقارنة تنافسية أما إذا كانت المقارنة مع شركات غير منافسة ( تعمل في منتجات وأسواق أخرى ) بصورة مباشرة فتكون المقارنة المرجعية غير تنافسية .

٣ - تقسيم نطاق التقدم من حيث التطبيق :

على هذا الأساس تقسم المقارنات المرجعية إلى مقارنة مرجعية في المجال التطبيقي ومقارنة مرجعية في المجال النظري (مستويات الأداء) وعلى هذا الأساس قد تكون مقارنة نقاط التقدم في مستويات الأداء المستخدمة في عملية معينة في المنظمة بمستويات الأداء المستخدمة للعمليات المشابهة في المنظمات الأخرى. (ص. ٩)

وهذا الشكل يوضح التقسيم السابق :

شكل ( ١ ) أنواع المقارنة المرجعية



(الخبراء، ٢٠٠٤: ٩)

ومما سبق يلاحظ الباحث ، أنه مهما تعددت أنواع المقارنة المرجعية أو تقسيمها إلى مجالات، فإنها بالنهاية تقودنا إلى نفس العمل وفق خطوات معينة داخل المنظمة ولكن باختلاف محدد في نشاط أو مجال الشريك المقارن .

ولابد أن يذكر الباحث أنه لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بمقارنة مرجعية فعالة مقابل منظمات أخرى دون أن يكون لديها معيار جيد لأدائها.

#### متطلبات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية :

ذكر عبدالوهاب (٢٠٠٤) أنه نظراً لقلّة تطبيق المقارنة المرجعية في الوطن العربي ، فإنه لابد من وجود متطلبات لابد من توافرها قبل تطبيقها ، منها : (ص.١٤)

- التركيز على رضا المستفيد :

تهدف المقارنة المرجعية إلى جعل المنظمة في القمة وحائزة على رضا المستفيد ، فهي لا تكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية بل تسعى إلى الرضاء الكامل للمستفيد من خلال تقديم الخدمة أو البرنامج بجودة عالية .

- دعم والتزام القيادات الإدارية العليا :

يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة والمقارنة المرجعية

بصفة خاصة أن تكون هناك قناعة والتزام من قبل القيادات الإدارية بذلك .

- توافر نظم معلومات وبيانات دقيقة :

يحتاج تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية إلى نظم معلومات وبيانات جيدة ودقيقة ، حتى تكون هناك معايير مقارنة موضوعية للخدمات المختلفة . ويتطلب ذلك أيضاً الاتفاق على الفترة الزمنية التي يتم جمع المعلومات عنها وتحديد السنة التي يتم على أساسها جمع البيانات .

- التجانس بين وحدات المقارنة :

إنَّ التجانس بين الوحدات الإدارية يوفر بيانات أكثر دقة .

- تغيير الثقافة التنظيمية :

تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على ذلك .

- وضع آليات لتقييم أداء القيادات :

يجب أن يكون هناك أداة للقياس والتقييم بما يمكنها من التعرف على الجوانب الايجابية لتعزيزها والحفاظ عليها ، والجوانب التي تحتاج إلى معالجة وتطوير لاتخاذ الاجراءات بشأنها .

ومن ناحية أخرى بيّن طالب (٢٠٠٩) أن أي جهد عملي أو جهد فكري وفلسفي يرسم وحدة الاتجاه للجهد العملي ، لذلك حدد بعض المتطلبات التي تساهم في بناء أسس لعلاقة قوية . ومن هذي المتطلبات:

أولاً : الرغبة في الالتزام : عند الرغبة في تطبيق المقارنة المرجعية لابد من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل ، كما تزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام وطأة الصعوبات وتحديات التنفيذ . ولا بد أيضاً من توافر الالتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم تطبيق المقارنة المرجعية بالموارد الفكرية والمادية اللازمة . وكذلك تعهد القيادة العليا بشكل جدّي بإجراء التغيير ، وأيضاً توفير العاملين الأكفاء بغرض تنفيذ برنامج المقارنة المرجعية .

ثانياً : ربط العملية بالأهداف الاستراتيجية : من المتطلبات الأساسية للمقارنة

المرجعية هي ربط الأهداف مع أهداف المنظمة الاستراتيجية وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية ولما تحمله من أبعاد استراتيجية وتعزيز إمكاناتها .

ثالثاً : السعي نحو الريادة : يتطلب برنامج المقارنة المرجعية أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة المنظمة ، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولاً إلى أفضل موقع تنافسي .

رابعاً : ايجاد الأفكار الجديدة : يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة في تكييف نظام متطور على وفق النسيج الثقافي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

خامساً : فهم طرائق معالجة العمليات : يتعين على فريق العمل الفهم الكامل لما يجري داخل المنظمة من طرائق معالجة العمليات وأسلوب التنفيذ . ويتطلب قبل البدء ببرنامج المقارنة قياس الأداء لتسهيل مهمته مقارنة أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن .

سادساً : توثيق العمليات : تعد عملية التوثيق ركناً أساسياً لإجراء برنامج المقارنة وذلك لما تحققه من فوائد .

سابعاً : توفير أنظمة الاتصال : يتطلب برنامج المقارنة توفير أنظمة اتصال فعالة تساعد على نشر البيانات بين أعضاء الفريق ، وتساهم في نقل الأفكار لإجراء المعالجات الفورية . إن نظام الاتصالات الفعال يوفر المزيد من الوقت والجهد والكلفة ويعمل على تطوير لغة التخاطب ويؤمن سير برنامج المقارنة بشكل سليم.(ص. ٤٥-٤٧)

ومما سبق يدرك الباحث أن المتطلبات اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية لا بد من توافرها في المؤسسات الراغبة في تحقيق أقصى الفوائد من هذه العملية ، لأنها وبكل بساطة تساهم في تسهيل عملية المقارنة وتساعد على الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .

### مبادئ المقارنة المرجعية :

إنَّ المقارنة المرجعية ينبغي أن تتسم بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط التالية كمبادئ لأخلاقيات تلك العملية على النحو التالي (عبدالوهاب، ٢٠٠٤) :

- مبدأ الشرعية : يعني هذا المبدأ تحاشي أي عمل قد يُعدُّ من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المنظمة في إضرار الآخرين ويتضمن ذلك البعد عن التصرفات التي تحتمل الشك أو الرجوع إلى المستشار القانوني .

- مبدأ الثقة : يعني ذلك عدم نقل أي معلومات يتم الحصول عليها من الشركاء في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة هؤلاء الشركاء .

- مبدأ التبادل : يتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد لتبادل المعلومات .

- مبدأ الاستخدام : لا يجب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات . (ص.١٨)

- مبدأ الاتصال : لا يجب الاتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المنظمة في إجراء المقارنة معه بل يجب أن يكون ذلك من خلال المديرين المسؤولين .

- مبدأ الاتصال بطرف ثالث : لا يجب الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في عملية المقارنة المرجعية سواء من طرف المنظمة أو الشركاء لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع . (الشبعاني، ٢٠١٣: ١٤٦) .

ويرى الباحث أنه لا بد من الاتفاق بين طرفي المقارنة على هذه المبادئ وتوضيحها في بداية العملية لحفظ الحقوق ومعرفة الواجبات .

### البيانات والمعلومات اللازمة للمقارنة المرجعية:

ذكر المغربي (٢٠٠٦) بأن الدراسات تهتم في المقارنة المرجعية بنوعين من البيانات والمعلومات، وحددها في التالي :

١ - بيانات و معلومات تصف كيفية ممارسة و تطبيق العمليات و نتائج القياس

الخاصة بتلك التطبيقات والممارسات .

٢ - بيانات ومعلومات تجمع من المصادر الداخلية عن العمليات محل القياس ، حيث يهتم القائم بعمليات القياس المقارن باستخدام المصادر الداخلية لجمع البيانات ، ومدى الحاجة إلى بيانات تتسم بالجودة والدقة . (ص. ٤٣٧)

عندما يفكر الافراد في إجراء المقارنة المرجعية ، فهم - بصفة عامة - يفكرون في تصرفات و سلوك المصدر الأصلي من خلال القيام بعدد من الزيارات والمقابلات ، وإن كان ذلك ليس ضروريا إذا تم الحصول على بيانات بيسر وسهولة وسرعة ودقة من خلال النشرات والتقارير المنشورة . وعلى أية حال فإن البيانات الداخلية والمصادر العامة تحتاج إلى الفحص والاختبار في اثناء عمليات التخطيط ؛ ولذا فان القائم بالمقارنة المرجعية يمتلك الأفكار و البدائل الفعالة لتحديد المعلومات الاضافية الواجب تجميعها لتأكيد بياناته و معلوماته محل القياس . وهناك ثلاث أساليب يمكن الاعتماد عليها للتعرف على تصرفات و سلوكيات المصدر الرئيس الذي سيرجع إليه ، هي (المغربي ، ٢٠٠٦ : ٤٣٧) :

- الاستقصاءات :

تعد الاستقصاءات مفيدة في تجميع البيانات بدقة خاصة في حالة وجود البيانات لدى العديد من المصادر الخارجية المتباعدة وفي هذه الحالة يمكن الحصول على البيانات من المنظمات عن طريق البريد أو التليفون ، أو عن طريق المستقصين ، هذا بجانب إمكانية قيام الاستقصاء بتمهيد الطريق امام الزيارات الميدانية بعد ذلك أو استخدامها لتدعيم نتائج تلك الزيارات ومتابعة ما توصلت إليه .

- الزيارات :

تمد الزيارات المنظمة بفرصة مشاهدة العمليات وجهاً لوجه على الواقع العملي . فقط يجب التخطيط لها بين المنظمة والمنظمات التي سيتم زيارتها بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للزيارة وتحديد الأطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات والمعلومات المطلوبة والمتاحة للنشر ، كما يجب أن يحدد الفريق بدقة قبل الزيارة ما الذي يود معرفته أو رؤيته ويوضح ذلك للمستؤولين بالمنظمة التي يتم زيارتها .

- المجموعات ذات الاهتمام :

أي التي يجب التركيز عليها و دراستها تتمثل في إعداد جداول وقوائم تحدد المجموعات الواجب الاهتمام بها ، تتضمن هذه القوائم الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بأنشطة و عمليات إطار المقارنة المرجعية ومن هذه الفئات أو المجموعات : المستفيدين ، أو أعضاء وممثلي المنظمات المتخصصة كالأجهزة ومنظمات وضع المعايير وتحديد مقاييس الجودة .

### معوقات المقارنة المرجعية :

على الرغم مما يوفره برنامج المقارنة المرجعية من بيانات مفيدة لعمليتي التخطيط وتقويم الأداء ، إلا أن هذا البرنامج قد يواجه صعوبات تنشأ من عملية التطبيق عندما تفتقد الضمانات تؤشر على سهولة الحصول على البيانات التي تفسر معايير المقارنة ، ومع عدم تحقق افتراض تماثل استراتيجية المنظمة الراغبة في التحسين مع استراتيجية المنظمة الريادية ، وكذلك تنشأ صعوبات عند إقامة البرنامج من حيث دقة تحديد عوامل النجاح الحرجة والأهمية النسبية للعمليات التي ستخضع للبرنامج ، وعليه تنخفض اعتمادية البيانات المستحصلة ، ويتحول الأمر فيما بعد إلى مجرد التقليد أو النسخ لمجموعة من الممارسات والسلوكيات والذي قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في أداء المنظمة ، ولكن لن يكون دائماً . (Barazon, 2000:3) .

وحدد العياشي (٢٠١٤) بعض الأخطاء التي تقف عائقاً من الاستفادة من برنامج المقارنة المرجعية والتقليل من فوائده وآثاره ، حيث حذر من القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع فقط ، وكذلك الشروع في برنامج المقارنة المرجعية دون دعم الإدارة العليا ، وأيضاً الشروع في عملية المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة ، والخلط بين مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ، وكذلك الرغبة في الحصول على المعلومات دون تقديم ما يقابلها للشريك المرجعي ، وإهمال عملية التنفيذ ، وكذلك إهمال تدريب فريق العمل من أجل القيام بالمقارنة المرجعية والاتصال السيئ بين مختلف الأطراف (ص.١١٢) وأضاف Asher (1996) إلى ضرورة الانتباه عند تبني برنامج المقارنة المرجعية عدم

وضع خطة غير عقلانية أي أن التطلعات تكون غير معقولة . (ص.18)

وأكد Simmons (2001) أن الفشل في إنجاز التقويم الداخلي قبل إجراء المقارنة المرجعية هو أحد أهم الأخطاء التي ترتكب في برنامج المقارنة . (ص.2)

### علاقة المقارنة المرجعية مع اتجاهات الإدارة الحديثة :

تعتبر المقارنة المرجعية من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تكمل الاتجاهات الإدارية الأخرى ، ونظراً لحدوثها فإنها أصبحت محط الاهتمام منذ بدايتها في التسعينات . وترتبط الاتجاهات الإدارية بالمقارنة المرجعية من أجل تحقيق القدرة على التكامل وأيضاً مواجهة التحديات والتطورات التي تواجه عصرنا . ونستعرض هنا العلاقة بين المقارنة المرجعية وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة :

### أولاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر :

ذكر أبو النصر (٢٠١٥) أن التحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة في كافة مجالات العمل في مؤسسة التعليم الجامعي وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي مؤسسة التعليم الجامعي الداخلية والخارجية (ص.١٤). في حين ذكر صالح (٢٠٠٣) أن للتحسين المستمر أهمية تنبثق من خلال التغيير المستمر في حاجات المستفيد ورغباته ، فكما أن حاجات المستفيد في تغير مستمر فإن على المؤسسات أن تعي ذلك وتبادر إلى الاهتمام بالتحسين المستمر لتلك النشاطات الأساسية مثل الجودة وتطوير المنتج وإحلال التكنولوجيا المتطورة وذلك بهدف البقاء في دائرة المنافسة . (ص.٤٦)

وأوضح طالب (٢٠٠٩) أن التحسين المستمر ما هو إلا اجراءات تتخذ من قبل المنظمة حيث تقوم بحل المشكلات عندما تقع وكذلك التعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول الجذرية لها . ويهدف التحسين المستمر إلى التقليل ما أمكن من الاختلافات في مستوى جودة المنتج أو العمليات المتعلقة به . وبذلك فإن مفهوم التحسين المستمر يطابق مفهوم المقارنة المرجعية لأن كلاهما هدفه التحسين في ممارسات المنظمة وعملياتها (ص.١٣٥). وذكر اسماعيل (٢٠٠٧) أن المقارنة المرجعية تسعى إلى التحسين المستمر . (ص.٨) .



وفي دراسة يوسف وصالح ( ٢٠١٦ ) توصلت النتائج إلى أن مؤسسات التعليم الجامعي تحصل من خلال تطبيق المقارنة المرجعية على أهداف ومنافع متعددة أهمها التحسين المستمر للأداء بوصفها حافز مهم لرؤساء الأقسام للتعلم من الآخرين . ( ص .٤١ )

### ثانياً : العلاقة بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء :

هناك علاقة تكامل بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء ، بحيث أن المقارنة المرجعية بحاجة إلى قياس الأمور التي تحتاج المنظمات لمقارنتها سواءً داخلياً أو خارجياً . وبالتالي فإنه بعد تحديد الهدف الرئيس من المقارنة المرجعية يتم اختيار المؤشرات التي سيتم الاستعانة بها لهذا الغرض وتحديد المدة الزمنية التي سيتم قياسها . هذه المؤشرات تساعد المنظمة لتحديد ما إذا كانت ممارستها ونواتجها متسقة مع المنظمات المماثلة محلياً وعالمياً ، وما إذا كانت تتطور وتحسن في الأداء من سنة إلى أخرى . ( جامعة نورة، ١٤٣٥ : ٥٣ ) .

### ثالثاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة :

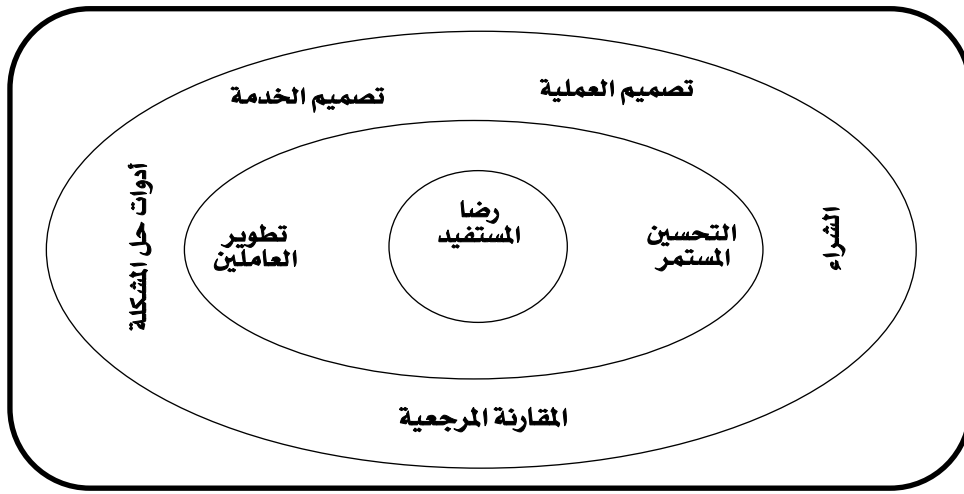
إن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن كليهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمات بغية معالجتها ، كما أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر . ( العياشي ، ٢٠١٤ : ١١٢ ) .

أما نقاط الاختلاف فتتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى أنظمة متكاملة في طاقة مجالات العمل داخل المنظمة وهي تقوم على إشباع متطلبات المستفيدين وتحقيق الرضا لديهم . ( صالح ، ٢٠٠٣ : ٧٥ ) .

ونستطيع أن نقول العياشي ( ٢٠١٤ ) أن الجودة الشاملة من منظور المستفيدين تتعلق بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجاته وتوقعاته ، وهذا ما خلق حاجة ماسة للمؤسسات التعليمية إلى البحث عن أداة تتسم بالدقة والموضوعية لكي تستطيع من خلالها الحكم على فاعلية الأنشطة مثل أسلوب المقارنة المرجعية ومن ثم تقييم الأداء وتحليل الانحرافات وهذا ما يؤدي في الأخير إلى اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين جودة التعليم وتحقيق التميز . ( ص . ١١٤ )

وقد ذكر Oakland (1993) أن أسلوب المقارنة المرجعية هو من أساليب تطبيق الجودة الشاملة ويتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها (ص.181) . وذكر Krajewski أيضاً (1996) أن أسلوب المقارنة المرجعية هو من أساليب إدارة الجودة الشاملة. أي أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من المقارنة المرجعية ، كما في الشكل التالي والذي يوضح موقع المقارنة المرجعية من إدارة الجودة الشاملة : (ص.214)

شكل ( ٢ ) عجلة إدارة الجودة الشاملة وموقع المقارنة المرجعية منها



(Krajewski, 1996)

#### رابعاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والابداع والابتكار :

ذكرت خديجة ( ٢٠١٧ ) إلى أن تنظيم عملية المقارنة المرجعية في المؤسسة يساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على توجيه وحسن استغلال مجهوداتها في مجال الابتكار والتنسيق بين مختلف أنواع المقارنة المرجعية يسمح للمؤسسة برفع قدرات التكيف والاستباق والمرونة ، وهو ما ينعكس على رفع القدرات الابتكارية للمؤسسة (ص.٣٦٥) .

#### خامساً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والاعتماد الأكاديمي :

ذكرت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية ( ٢٠٠٩ ) بأن كل مؤسسة تعليمية تعتبر مسؤولة عن مراقبة أدائها وتخطيط عملية

تحسين ذلك الأداء قياساً برسالتها وأهدافها . وبالمقابل حددت الهيئة مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب على كافة المؤسسات التعليمية توفير المعلومات الخاصة بها ومن أبرزها أنها تقدم مجموعة مشتركة من البيانات الإحصائية التي يمكن أن تستخدمها لإجراء المقارنات المرجعية داخل المؤسسة التعليمية أو مؤسسات خارجية للتعرف على جوانب القوة فيها من أجل تعزيزها والمحافظة عليها وجوانب الضعف للتغلب عليها ... بهدف تحسين جودة نظامها وخدماتها ومخرجاتها وفقاً لذلك . ( ص . ٨ ) .

كما حددت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي المقارنة المرجعية من ضمن متطلبات التقديم بطلب الاعتماد البرامجي ، حيث ذكرت في متطلبات الاعتماد البرامجي للمؤسسات التعليمية : يجب أن تكون المؤسسة قد اختارت برنامجاً أو أكثر من البرامج المشابهة في مؤسسات أو كليات أخرى لغرض المقارنة المرجعية لتقويم جودة البرنامج ، ويجب أن يكون البرنامج قد أعد قائمة بمؤشرات الأداء التي ستتم المقارنة بناء عليها . ( ص . ٤ ) .

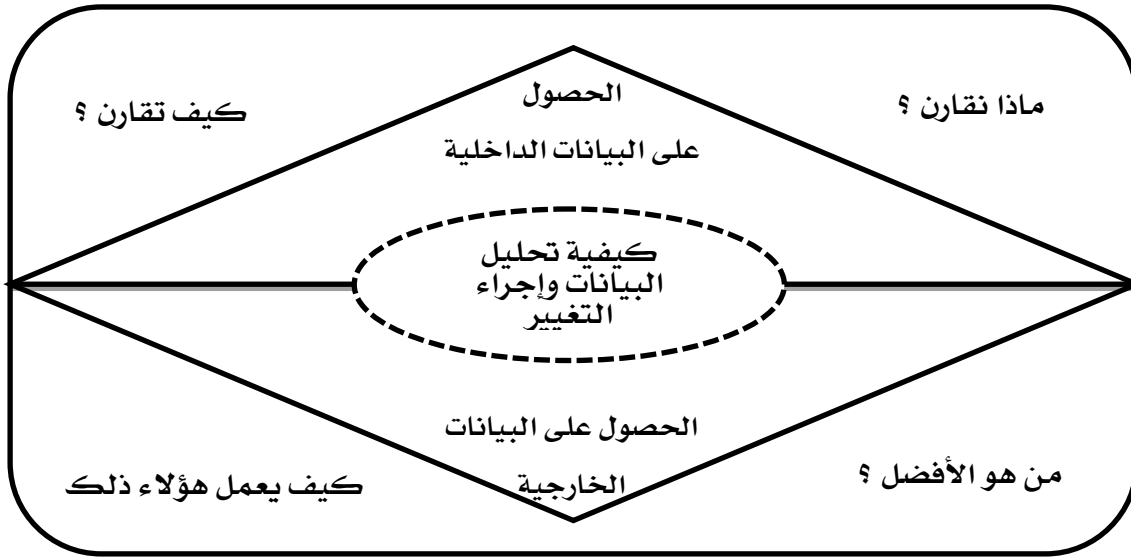
وذكرت دراسة الشثري ( ٢٠١٢ ) إلى ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية عند العمل على تحسين الوضع الحالي للجامعة بحيث يتم مقارنة أدائها مع تلك الجامعات التي استطاعت تحقيق معايير الجودة العالمية ومعايير الأداء المتميز ما يساعدها على تحقيق الاعتماد المؤسسي والأكاديمي على المستوى المحلي والعالمي . ( ص . ١٠ ) .

### خطوات المقارنة المرجعية :

ذكر Hodgetts (1998) أن هناك خمس خطوات للمقارنة المرجعية والتي تم اعتمادها من قبل شركة ( Motorola ) والتي تتمثل بالخطوات التالية : ( ص . 197 )

- ١ - ماذا نقارن .
  - ٢ - كيف نقارن .
  - ٣ - كيف يعمل هؤلاء ذلك .
  - ٤ - من الأفضل .
  - ٥ - تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير .
- ويوضحها الشكل التالي :

شكل ( ٣ ) خطوات المقارنة المرجعية



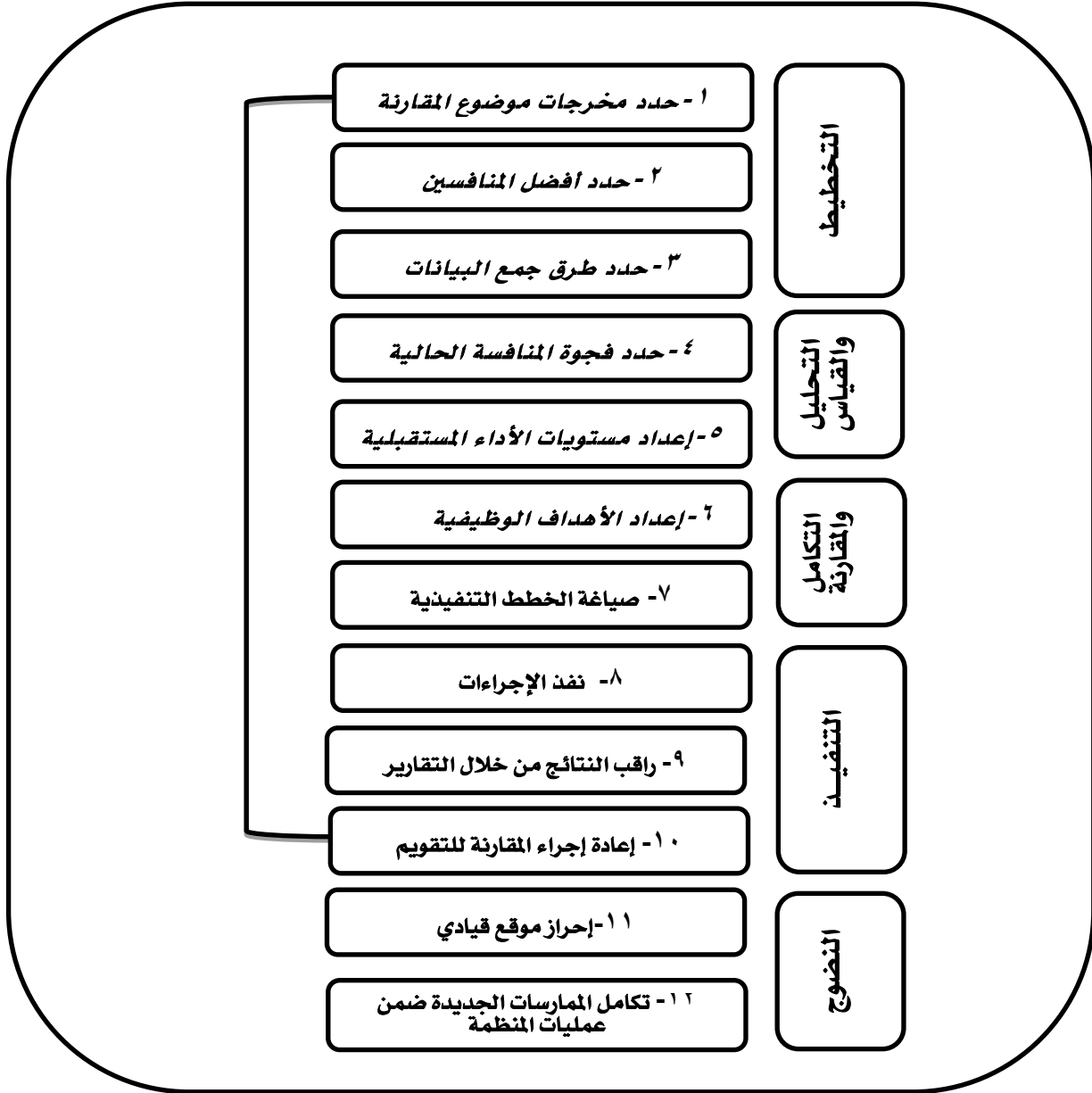
( Hodgetts,1998:196 )

وقد اثبتت شركة ( Xerox ) الرائدة في هذا المجال أنه يلزم اتباع الخطوات التالية عند تطبيق المقارنة المرجعية : ( Hodgetts : 1998, 193 ) :

- ١ -التخطيط : يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية في هذه المرحلة ويتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وكذلك يتم اختيار الشريك المقارن به وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة .
- ٢ -التحليل : تتضمن هذه العملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للشركة وكذلك أداء الشريك المقارن وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المنظمة والمنظمات المنافسة الأخرى .
- ٣ -التكامل :وهي عملية تحديد الموارد والامكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أفضل مستويات الأداء .
- ٤ -التنفيذ : وهنا يتم تحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل وبما يضمن تحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق أفضل الطرائق المكتبية من الشريك المقارن به مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق .
- ٥ -النضوج : وهي عملية وصول المنظمة إلى معالجة الفجوة السلبية في أداؤها

مما يحقق الأداء الأفضل للمنظمة . كما هي موضحة بالشكل التالي :

شكل ( ٤ ) خطوات المقارنة المرجعية



( طالب ، ٢٠٠٩ : ٥٨ ) بتعديل من الباحث

ويرى البرواري ( ٢٠٠١ ) أن هناك سبع خطوات للمقارنة المرجعية تتمثل فيما يلي:  
(ص. ٤٤)

١- ربط المقارنة برسالة المنظمة .

- ٢ -إعداد أهداف خاضعة للقياس .
  - ٣ -الحصول على التزام ودعم الإدارة .
  - ٤ -تشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية .
  - ٥ -التركيز على المواضيع الحاكمة الصحيحة .
  - ٦ -التركيز على المنافسين .
  - ٧ -الاستعداد والقدرة على التغيير .
- وذكر Mann (2000) خطوات المقارنة المرجعية :

- ١ -التخطيط .
- ٢ -قياس الأداء الحالي .
- ٣ -جمع البيانات وتحليلها .
- ٤ -التعرف على الممارسات الناجحة .
- ٥ -تقييم عملية القياس .

وذكر العلي (٢٠١٠) أنّ التحسينات المستمرة عبارة عن المتطلبات اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية ، حيث تحتوي هذه العملية على أربع مراحل هي التخطيط والتحليل والتكامل والإجراءات التي تشير إلى أن الإلتزام بالمخطط أمر ضروري . ويمكن أن تمتد مراحل الخطوات لتشمل أيضاً على التخطيط وجمع البيانات والتحليل والتبني نحو المعلومات الجديدة . ويمكن إضافة المرحلة الخامسة وهي النضوج التي تثبت أن المنظمة في هذه المرحلة لن تكون ناجحة إلى حين أن تكون تطبيقاتها الرائدة قد اشتركت في هذه العمليات (ص.٣٢٨) . ويبن الشكل التالي الخطوات العامة لعملية المقارنة المرجعية:

جدول ( ٦ ) الخطوات العامة للمقارنة المرجعية

الخارجية	الداخلية
-تحديد موقع العملية المتطوعة لغرض التقييم	-تحديد موقع العملية المراد تقييمها . -تحديد حاجات المستفيدين . -تحديد المقاييس العلمية .
-جمع بيانات قياس العملية	-قارن وحلل البيانات وعللها . -وزع النتائج . -استخدام الاستراتيجية بهدف تغيير العملية . -نفذ متطلبات التغيير وراقب النتائج .

( العلي ، ٢٠١٠ : ٣٢٩ )

وذكر الغبان (٢٠٠٩) أن هناك خطوات محددة للمقارنة المرجعية هي :  
الخطوة الأولى : الدراسة والتحليل الداخلي للمؤسسة .  
الخطوة الثانية : الحصول على التزام والدعم من الإدارة العليا للفريق المسؤول عن المقارنة المرجعية .

الخطوة الثالثة : تحديد الجهات التي يتم المقارنة معها .  
الخطوة الرابعة : جمع المعلومات وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها .  
وأضافت جامعة نورة (١٤٣٥) :  
الخطوة الخامسة : تنفيذ الممارسات الجيدة ووضع خطة تنفيذية .  
الخطوة السادسة : تقويم النتائج ووضع خطة للتحسين .  
وذكر حسن (٢٠١٦) أن المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية تمر بعدة مراحل، حددها بالخطوات التالية :

١ -التخطيط والإعداد : تعتبر من العمليات المهمة للمقارنة المرجعية والتي تتضمن الحاجة إلى المقارنة المرجعية وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية .

٢ - جمع البيانات : هذه الخطوة تتضمن اتخاذ القرار بشأن العمليات التي تقوم

بها المقارنة المرجعية بقياسها وطريقة عملها ، وفي هذه المرحلة يجب تحديد المقاييس بشكل واضح لا لبس فيه لضمان إمكانية المقارنة لمجموعة البيانات التي سيتم جمعها ، مع تحديد الوسيلة المناسبة لجمع البيانات .

٣ -تحليل البيانات : التحقق من صحة البيانات ، يجب التحقق من صحة البيانات قبل إجراء أي تحليل . ولكي يكون التحليل ذو قيمة لا بد أن يعكس نقاط القوة والضعف للمقارن وتحديد إن أمكن الفجوات للمقارن وأن الهدف النهائي هو تقديم توصيات لتحسين الأداء .

٤ -التقارير : هذه الخطوة تحتوي على تقارير التحليل بشكل واضح وموجز ومفهوم باستخدام المتوسط المناسب . وقد لوحظ أن العديد من ممارسي المقارنة المرجعية تتوقف عند هذه النقطة ، ومع ذلك يجب على المنظمات الاستمرار والتواصل إلى فهم الأشياء التي يجب أن تمارسها القيادة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء .

٥ -التعلم من أفضل الممارسات : تتضمن هذه الخطوة مشاركة أفضل الممارسات عالية الأداء في المنظمات لتحقيق المنفعة لجميع واضعي المعايير .

٦ -تخطيط وتنفيذ عملية التحسين : بعد تحديد نقاط التعلم يجب على كل منظمة طرح خطة عمل للتغييرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين ووضع نقاط التعلم المفيدة وتنفيذها في خطتها الاستراتيجية .

٧ -إضفاء الطابع المؤسسي : هذه الخطوة تنطوي على التأكيد على جميع الأفكار المكتسبة ، وأن تحسين الأداء قد تحقق ليكون جزءاً لا يتجزأ في المنظمة . (ص. ٤٧٨)

وحدد سول (٢٠٠٤) خطوات المقارنة المرجعية بالتالي :

١ -تقييم الجاهزية : والمقصود بالجاهزية أمرين من حيث المبدأ هما ( الالتزام والإعداد) ، فالمقارنة المرجعية الناجحة تبدأ بمحفزٍ للتطوير والالتزام بالمتابعة حتى



النهاية.

٢ -تحليل احتياجات التطوير : ما إن يصدر من المنظمة الالتزام بالتطوير ويتم إعداد الفريق وجمع البيانات ، فإننا ننتقل للخطوة التالية ، وهي اختيار ما تريد إجراء المقارنة المرجعية بشأنه ، وتحديد النتائج المرغوبة وكذلك تحديد معيار الأداء .

٣ -قياس الأداء : ما إن تُحدّد المعايير ، ننتقل للخطوة الثالثة وهي قياس الشيء الصحيح ، وتحديد نقطة الانطلاق .

٤ -التعرف على الممارسات الناجحة : بعد التوصل لمعايير الأداء الصحيحة وتحديد نقطة الانطلاق فإننا الآن أمام خطوة جمع البيانات والتوصل إلى أفضل الممارسات التي تساعد على تطوير الأداء ، حيث تهتم هذه الخطوة باختيار الشريك المقارن ، وجمع البيانات وتحليل فجوات الأداء وتحديد أفضل الممارسات .

٥ -تطبيق أفضل الممارسات : بعد تحديد الشريك والوصول إلى أفضل الممارسات ، يجب التفكير الآن في تطبيقها في المنظمة وذلك عن طريق : إنشاء خطة تنفيذ ، والتغلب على مقاومة الموظفين ، وتطبيق الممارسات الأفضل . (ص. ٤٩-٥٢ )

وذكر المليجي (٢٠١١) خطوات المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي ، وهي :

١ -اختيار مجال التطبيق : حيث يركز على جاهزية المؤسسة .  
٢ -اختيار أسلوب المقارنة المستخدمة : وهناك أسلوبان لتطبيق المقارنة المرجعية ، أولهما اختيار مؤسسة جامعية ما والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية . والآخرى إشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار أفضل المؤسسات التعليمية في مجال التطبيق المختار .

٣ -تحليل العمليات : يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية .

٤ -تقييم ومراجعة المعلومات المجمعة .

٥ - تحديد الفجوة .

٦ -تطبيق خطة التنفيذ . (ص. ٣١-٣٢)

ومما سبق يلاحظ الباحث اختلاف خطوات المقارنة المرجعية لدى العديد من الباحثين نظراً للتجارب أو الاجتهادات، ولكنها تتشابه في الجوهر والمضمون . فقد ذكر كلٍ من (Mann,2000) و (حسن ، ٢٠١٦) و ( العلي ، ٢٠١٠ ) ، ( جامعة نورة ، ١٤٣٥ ) على أهمية التخطيط وأن تكون المنظمة جاهزة لعملية المقارنة . وذكر (Mann, 2000) و (حسن ، ٢٠١٦) و ( المليجي ، ٢٠١١) و( طالب ، ٢٠٠٩ ) إلى ضرورة أن يكون التحليل ذو قيمة لأنه يعكس نقاط القوة والضعف للمقارن وتحديد الفجوات بين الأداء للمقارن وأن الهدف النهائي هو تقديم توصيات لتحسين الأداء ، وحدد ( الغبان ، ٢٠٠٩ ) و (حسن ، ٢٠١٦) و(المليجي ، ٢٠١١) إلى ضرورة التعلم من أفضل الممارسات في المؤسسات الأخرى .

وبعد دراسة ما حدده حسن (٢٠١٦) ، وجامعة نورة (١٤٣٥) و ( المليجي ، ٢٠١١) و (العلي ، ٢٠١٠) و ( الغبان ، ٢٠٠٩) و ( سول ، ٢٠٠٤) و ( البرواري ، ٢٠٠١) ، وما ذكره Mann (2000) يمكن تلخيص خطوات المقارنة المرجعية بالجدول التالي :

جدول ( ٧ ) خطوات المقارنة المرجعية من الدراسات السابقة

إضافة الطابع المؤسسي	تطبيق أفضل الممارسات	التعرف على الممارسات الناجحة	قياس الأداء	تحديد الفجوة	تحليل احتياجات التطوير	تقييم الجاهزية	الخطوة الدراسية
✓	✓	✓	✓		✓	✓	حسن (٢٠١٦)
	✓	✓	✓			✓	جامعة نورة (١٤٣٥)
	✓	✓		✓	✓	✓	المليجي (٢٠١١)
✓			✓		✓		العلي (٢٠١٠)
		✓	✓		✓	✓	الغبان (٢٠٠٩)
	✓	✓	✓		✓	✓	سول (٢٠٠٤)
	✓		✓			✓	البرواري (٢٠٠١)
	✓	✓	✓				Mann (2000)

❖ من إعداد الباحث

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

ومن خلال الجدول السابق ركز الباحث على خطوات المقارنة المرجعية التالية /

### جدول ( ٨ ) خطوات المقارنة المرجعية حسب ما توصل له الباحث

م	خطوات المقارنة المرجعية	الشرح
١	تقييم الجاهزية	ويقصد به التخطيط في بعض الدراسات ، وتعتبر من العمليات المهمة للمقارنة المرجعية والتي تتضمن الحاجة إلى المقارنة المرجعية وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية .
٢	تحليل احتياجات التطوير	هذه الخطوة تتضمن اتخاذ القرار بشأن العمليات التي تقوم بها المقارنة المرجعية بقياسها وطريقة عملها ، وفي هذه المرحلة يجب تحديد المؤشرات بشكل واضح لضمان إمكانية المقارنة لمجموعة البيانات التي سيتم جمعها ، مع تحديد المعايير المناسبة .
٣	قياس الأداء	ما إن تحدد المعايير ، ننتقل للخطوة الثالثة وهي قياس الشيء الصحيح ، وتحديد نقطة الانطلاق .
٤	التعرف على الممارسات الناجحة	تتضمن هذه الخطوة مشاركة أفضل الممارسات عالية الأداء في المنظمات لتحقيق المنفعة لجميع واضعي المعايير . وتهتم هذه الخطوة باختيار الشريك المقارن ، وجمع البيانات وتحليل فجوات الأداء وتحديد أفضل الممارسات .
٥	تطبيق أفضل الممارسات	بعد تحديد نقاط التعلم يجب على كل منظمة طرح خطة عمل للتغييرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين ووضع نقاط التعلم المفيدة وتنفيذها في خطتها الاستراتيجية .

❖ من إعداد الباحث

## المبحث الثاني : تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية

تمهيد:

تعد الإدارة نشاطاً إنسانياً قديماً رافق الإنسان منذ وجوده على سطح الأرض ، إذ بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه ، وبدأت الجماعات تنظم شؤونها بشكل فعال . لذلك فإن الإدارة تتطلب إنجاز الأعمال والمهام عن طريق تضافر الجهود وتكاتف الأفراد .

الإدارة في مجال التعليم اشتق كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة ، وفرضت الإدارة نفسها في التربية كبقية العلوم التربوية .

وفي ظل الثورة المعرفية المتسارعة وتطور وسائل الاتصال وما يترتب عليها من ظواهر ومشكلات ، تبرز الإدارة كعمل قيادي ، يحرص على استيعاب المستجدات ، ويربط الأصيل بالمعاصر ، لتصبح المنظمة في بيئتها التربوية ديناميكية للنشاط والتغيير الايجابي والبناء نحو الأفضل .

وقد عدّها مصطفى (١٤١٩) ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المؤسسة التربوية ، وذلك من أجل تنمية شاملة ومتوازنة ، وفقاً لقدراتها واستعداداتها وظروف البيئة التي تعيش فيها . (ص.٤٤)

إن عملية تحسين كفاءة أداء القيادات من أهم استراتيجيات التطوير في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال العمل على مساعدة القيادات الإدارية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على إحداث التغيير المنشود بما يتناسب مع التطورات التي يواجهها التعليم ، فالقيادات تلعب دوراً أساسياً في إدارة عملية التغيير في مختلف المنظمات مما يؤكد ضرورة تحويل القادة ليصبحوا قادرين على قيادة التغيير في منظماتهم بنجاح، وذلك من خلال إيجاد رؤية جديدة . فعملية التغيير تحتاج إلى قيادة واعية تدرك أهميتها وتعرف كيف تخطط لها وتنفذها بفاعلية، مما يتطلب البحث عن نموذج جديد للقيادة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية .

### المعنى المفاهيمي لكفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على الأداء باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وفق خطط وآلية محددة ، ونظر للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في تطوير كفاءة أداء العناصر البشرية وزيادة فاعليتها في العملية الإدارية ، فإننا سنسعى في هذا المبحث إلى توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء وتقييمه بشكل عام :

### مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء مفهوماً أساسياً ومهماً للوحدات بشكل عام ، ويمثل اهتمام العلماء ، كما أنه يعد عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية ، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف الوحدات والذي يتمحور حول وجود الوحدة من عدمه . (السعدون ، ٢٠١٧ : ٤٩) . وقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال ، ويمكن عرض بعض المفاهيم المتعلقة في الأداء :

عرّف نعيم (٢٠١٢) الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز ، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج ، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والانجاز والنتائج من ناحية أخرى . (ص. ٤٠)

وعرّف عبدالمحسن (٢٠٠٤) الأداء بأنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة . (ص. ٣)

وأشارت سفر (١٤٣٢) إلى أن الأداء هو صورة حيّة تعكس مستوى قدرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها عن طريق نجاح أداء أنشطتها المختلفة . (ص. ٢٩)

وعرّف الأسطل (٢٠١٦) الأداء بأنه مدى الكفاءة الفنية والعملية للقيام بالواجبات وانجاز المهام في وقت محدد لتحقيق أهداف المؤسسة . (ص. ٦٢)

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ الباحث أن هناك اتجاهين فيما يتعلق بتحديد مفهوم الأداء ، الأول هو وجود أنشطة تتعلق بالمنظمة، والاتجاه الثاني الأهداف

المراد تحقيقها ، والرابط بينهما هو النظام المتكامل من تفاعل الأفراد والاستغلال الأمثل للموارد .

#### الكفاءة :

إن إدراك مفهوم الأداء لا يتحقق إلا بفهم وإدراك واضح لمعنى الأداء بشكل عام (الفردى والجماعى والمنظمى) ، فالأداء يرتبط بالكفاءة ، والكفاءة كما وضحها أحمد (١٩٩٦) هي : استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمنظمة ، أي إنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات ، فالقائد الكفاء هو القادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة . (ص. ٢٨)

وذكر الأسطل (٢٠١٦) بأن الكفاءة هي نسبة ما تم إنجازه بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف (ص. ٦٣) . وعرف مزهودة (٢٠٠١) الكفاءة بأنها مدى تحقيق الأهداف ، وهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة . (ص. ٨٧)

#### كفاءة الأداء :

اتفق معظم الباحثين على تعريف مفهوم كفاءة الأداء . فذكر أحمد (١٩٩٦) أنها استخدام الموارد الانتاجية المتاحة للمنظمة (ص. ٢٨) . وعرفها الملكاوي (٢٠٠٩) أنها الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة (ص. ٢٩) .

وقد عرفها ماهر (٢٠٠٤) بأنها نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم . وقد يطلق عليه مسميات أخرى مثل : نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة . (ص. ٢٨٤) .

وعرف الأسطل (٢٠١٦) كفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية بأنها : العائد المتوقع من قيمة المخرجات من العاملين في المؤسسات التعليمية بما يتم تكليفه به من مهام إدارية تتناسب مع وظيفته بشكل صحيح . (ص. ١٠)

ويمكن القول بأن كفاءة الأداء هي : تحقيق أفضل عائد ممكن في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات التعليمية .

### مفهوم القيادة :

تعتبر القيادة من أكثر المواضيع أهمية في علم الإدارة ، حيث يعتبر نجاح أي منظمة مرتبط بقدرتها قيادتها على التأثير في أعضائها والتفاعل معهم من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف .

وقد تعددت تعريفات القيادة مع تطور علم الإدارة ، حيث ارتبطت بعدة عوامل مختلفة حسب طبيعة المنظمة ونظام عملها .

حيث عرّفها عبوي (٢٠١٠) بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها ، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير (ص. ١٩) . وذكر قنديل (٢٠١٠) أن القيادة تتطلب تنسيق جهود الأفراد وتنظيم علاقاتهم مما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة .(ص، ١٥)

واشترط القيسي (٢٠١٠) توافر القدرة لدى المديرين لإحداث التأثير المطلوب والتوجيه السليم من أجل شحذ الهمم لدى العاملين ، وخلق التعاون بينهم من أجل تحقيق الهدف المنشود .(ص. ١٤٨)

وأكد الحريري (٢٠١١) على أهمية ربط الطموحات المستقبلية للمؤسسة وأهدافها ، وقيمها بممارسات تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، وخلق مناخ يمكن التابعين من الوصول لأهداف المؤسسة .(ص. ١١٥)

وعرفها الطراونة (٢٠١٢) بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة ، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم ، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية . (ص. ١٠٢)

وذكر الزيان (٢٠١٢) بأن القيادة هي التأثير في الناس ، بحيث يلتزمون برؤية القائد والأهداف التي حددها وبالمهام التي كلفهم بها باختيارهم دون قسر أو إجبار .(ص. ١٧)

### تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

تأتي أهمية تطوير كفاءة أداء القادة التربويين مطلباً ملحاً وضرورياً ، وأسلوباً حديثاً من أساليب تنمية قدراتهم ومعارفهم . حيث عرّف عبد الباقي (٢٠٠٠) تطوير كفاءة أداء القيادات بأنه نشاط مخطط ومستمر ، يهدف إلى تطوير قدرات القادة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال البرامج الإدارية . (ص. ٣٩)

وعرّفت حرب (٢٠١٠) تطوير كفاءة الأداء للقيادات الجامعية بأنها : عملية بنائية تكاملية ومستمرة تتضمن التخطيط والتدريب والتقييم ، تقدم للقيادات الجامعية من خلال مجموعة من البرامج المخططة بفاعلية بهدف تحسين قدراتهم الإدارية والفنية ، الحالية والمستقبلية ، ومواجهة مقتضيات العملية التنموية ، لتطوير الأداء الإداري للجامعات . (ص. ١٨)

ويمكن تعريف تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في هذه الدراسة بأنها : عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحقيق أفضل عائد للمنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتحسين قدرات القيادات التربوية في المجالات ( الإدارية ، البحثية ، التعليمية ) وذلك باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية .

### تقييم كفاءة الأداء :

يعتبر السلمي (١٩٧٦) عملية تقييم الأداء هو جزء من الرقابة ، حيث عرّف تقييم الأداء على أنه استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حال انحرافها أو لتأكيد مساراتها إذا كانت إيجابية . (ص. ٤١)

ويذكر الحجار (٢٠٠٤) أن عملية تقييم كفاءة الأداء هي عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حيّة لما حدث ولما يحدث فعلاً ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء . (ص. ٢١٤)



وحدد نصرالله (٢٠٠١) المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء بالآتي :

- أنه عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أدائه ومسئوليته أو واجباته .

- أنه عملية موجهة للتحسين والتطوير والمبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة .

- أنه عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأدلة وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها الأداء .

- أنه عملية تحقق المساواة . (ص. ١٦٩-١٧٠)

#### أهمية تقييم كفاءة الأداء :

إن عملية تقييم كفاءة الأداء في الفكر الإداري مهم لاعتبارات عديدة كما ذكرتها السعدون (٢٠١٧) في النقاط التالية :

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها . فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو أشمل من أي منهما في تعزيز أداء المنظمة والاستمرار في العمل .

- يوفر معلومات لمختلف المستويات في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية ومفيدة .

- يظهر التطور الذي حققته المنظمة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى ومكانياً بالوحدات المثيلة لها .

- ترتبط أهمية تقييم كفاءة الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات .

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.(ص.

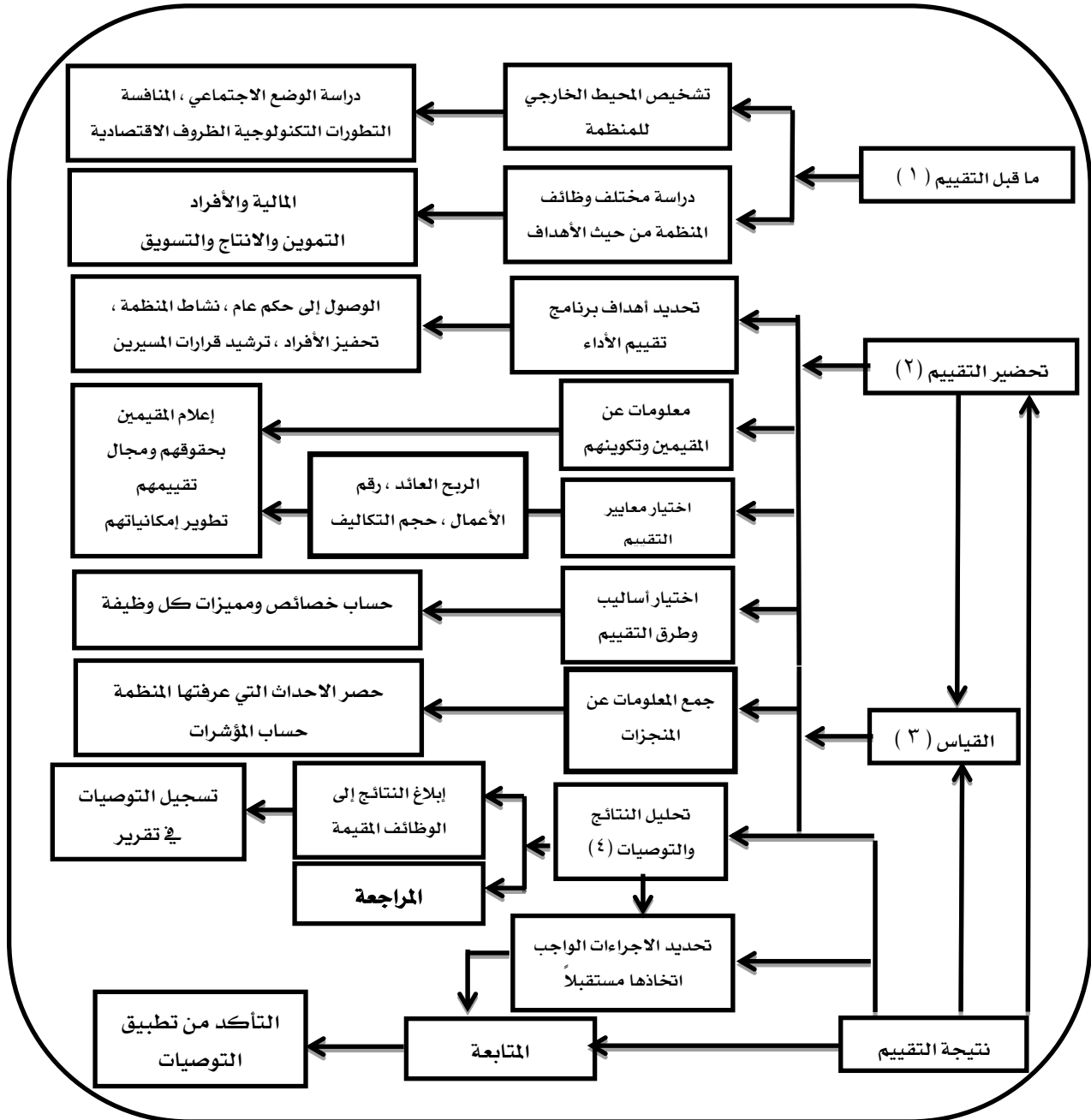
وأشار عليان (٢٠٠٣) إلى أن الأهمية ترتبط ب :

- توفير معلومات لتحسين عملية اتخاذ القرارات .
- قياس مدى التقدم في تحقيق إنجاز الأهداف .
- تحديد الحاجة إلى تغيير مسار الأداء ( تعديل الأهداف ، تعديل الخطط ) .
- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية .
- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المستقبل . حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها ، والعناصر غير المنتجة مما يتطلب الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها .
- توفير الأساس السليم لإقامة نظام للحوافز ، وتساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية . (ص.٣٣)
- وذكر شيخة (٢٠١٠) أن أهمية تقييم الأداء تبرز في كونها أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين وتعتبر أساس موضوعي لرسم السياسات للمنظمة. (ص.٣٣٢).
- ويرى المدهون (٢٠٠٥) أنها أداة مهمة للإشراف والرقابة والتطوير . (ص.١٥٢)
- ويعتبر تقييم كفاءة الأداء كما ذكر الأسطل (٢٠١٦) بمثابة تغذية راجعة للمستويات الإدارية العليا ومعرفة مستوى الأداء القائم فعلاً ومحاولة التحسين والرفع من الانتاجية بما يحقق أهداف المنظمة . (ص.٧٠)
- ومما سبق يستطيع الباحث أن يحدد أهمية تقييم الأداء ، بأنها ضرورية لإنجاح عملية التطوير ، وايضاً تكمن أهميتها في أنها توفر فرصة لمراجعة الأداء السابق ، وكذلك يمكنها من تعديل المسار الوظيفي إذا دعت الحاجة لذلك وايضاً تحديد الاحتياجات لنوعية التطوير اللازمة .
- وأشار مزهودة (٢٠٠١) إلى أن عملية تقييم الأداء تمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المنظمة أو ما قبل التقييم ، ثم تحضير التقييم ، فعملية القياس وأخيراً تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول أداء المنظمة ، ولتوضيح هذه المراحل نوردتها بالشكل التالي (ص. ٩٦-٩٧) :

شكل ( ٥ ) مراحل تقييم الأداء في المنظمة

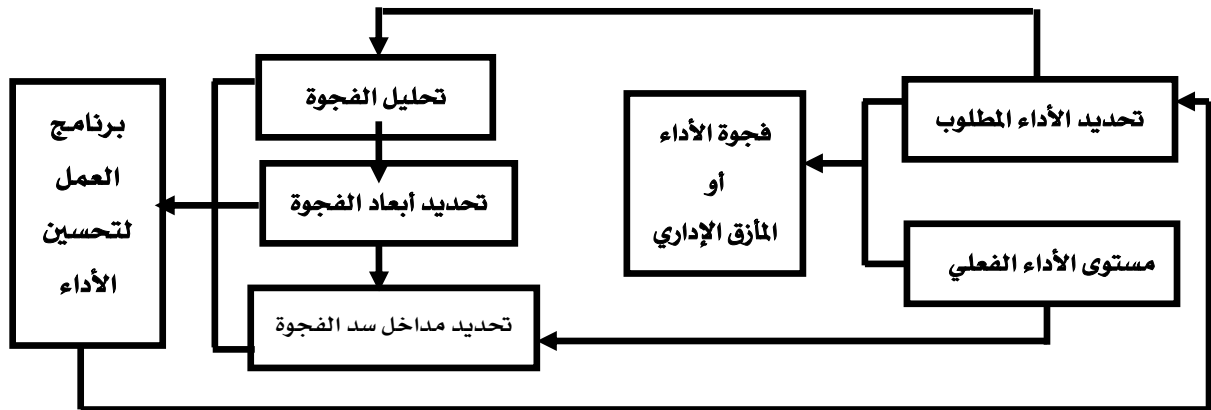


( مزهودة ، ٢٠١١ : ٩٧ )

### تطوير كفاءة الأداء :

إن تطوير كفاءة الأداء يشمل بشكل عام تحديد مستوى الأداء المطلوب ، وتحديد مستوى الأداء الفعلي ، ومن ثم تحديد فجوة الأداء ، ثم تحليلها وتحديد أبعادها، وتحديد مداخل سد الفجوة وعمل برنامج العمل المستمر لتطوير وتحسين الأداء (السلمي ، ١٩٩٨ : ٣٩) ويظهر نظام تطوير الأداء بالشكل التالي :

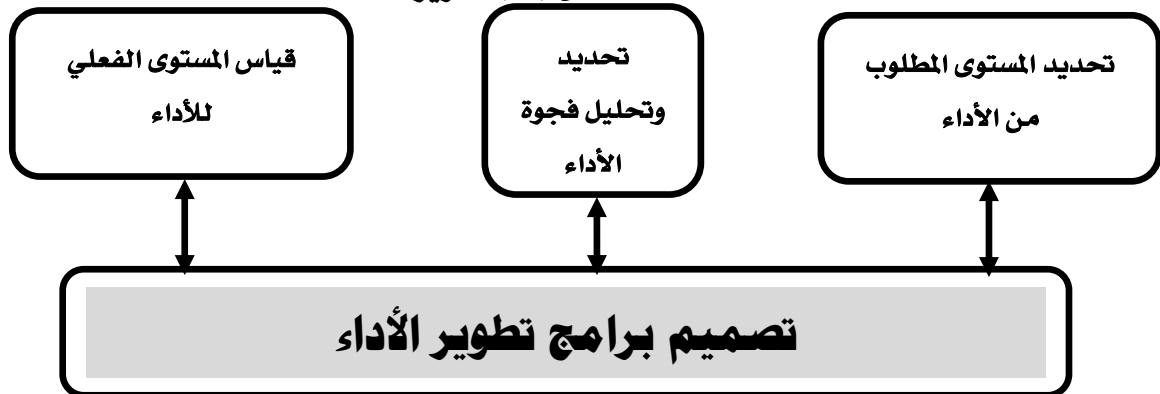
شكل ( ٦ ) نظام تطوير الأداء



(حمرون ، ٢٠١١ : ١١٩)

وهو ما ذكره المدهون (٢٠٠٥) بأن تطوير الأداء يبدأ بقياس المستوى الفعلي للأداء على أرض الواقع وبعد ذلك نقوم بتحديد وتحليل فجوة الأداء ومقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب ، ومن ثم نقوم بتصميم نظام أو برنامج يعالج الفجوة ما بين المقياسين حتى نصل إلى نتيجة إيجابية. وتم تحديدها بالشكل التالي (ص. ٩٢) :

شكل ( ٧ ) تطوير الأداء



(المدهون ، ٢٠٠٥ : ٩٢)

ويلاحظ الباحث من الشكلين السابقين أنه عند القيام بعملية تطوير الأداء لابد من المرور بثلاث خطوات رئيسية هي : تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد وتحليل فجوة الأداء ومن ثم قياس الأداء الفعلي ، وبعدها تنطلق عملية تصميم البرنامج المطلوب للتطوير .

#### أساليب تطوير كفاءة الأداء :

هناك العديد من الأساليب الحديثة لتطوير أداء المنظمات هي السعدون (٢٠١٧)

#### ١ - بطاقة الأداء المتوازن :

وهو أسلوب حديث لتطوير الأداء يجمع بين المقاييس المالية ( التي تعكس نتائج الأعمال الماضية ) وغير المالية ( التشغيلية التي تركز على رضا العميل والعمليات الداخلية والإبداعات والابتكارات والبيئة الاجتماعية والمخاطر التي ممكن أن تتعرض لها المنظمة ) وهي تعطي معلومات شاملة حول أداء المنظمة مما يوِّلد الحافز أو الدافع إلى التحسين المستمر لأدائها وتوفير المؤشرات المناسبة لتقييم مدى التقدم المحرز نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية . (ص.٦٦)

#### ٢ - أسلوب المقارنة المرجعية :

وهو أسلوب إداري حديث يستخدم لقياس وتطوير أداء الوحدات وتحديد جوانب القصور فيها من خلال المقارنة مع الآخرين والعمل على معالجتها . وتعتبر المقارنة المرجعية أداة قوية في مساندة المنظمات على تنظيم قدراتها وتطوير عملياتها الداخلية والوصول إلى الكفاءة العالية . ( السعدون ، ٢٠١٧ : ٦٨)

وقد سبق الحديث عن أسلوب المقارنة المرجعية في المبحث الأول من هذه الدراسة .

#### مبررات تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية :

تختلف المبررات والأساليب الداعية إلى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي ، فالبعض يشير إلى أن التطور التقني يُعد من أهم أساليب تطوير أداء القيادات لما له من انعكاسات على العملية التعليمية بكافة أبعادها

ومجالاتها كما ذكر (مدني، ٢٠٠٢: ٢). أما نصر (١٩٩٩) فذكر أن من أهم مبررات تطوير أداء القيادات هي سيادة المعرفة وخاصة المعرفة العلمية، واستخدام العلم تقنيات متقدمة جداً، وإنتاج الأجهزة الأكثر حداثة بواسطة العلم والتقنية، وحدث تغيير في حقائق ومفاهيم العلم (ص. ١٠٠).

وينظر البعض إلى أن الحاجة إلى التطوير تبرز في الوقت الحاضر، حيث المتغيرات السريعة التي تشهدها العديد من المهن، ولذلك فقد شعرت مؤسسات التعليم العالي بأهمية التطوير نتيجة للمبررات التالية (الخطيب، ١٩٩٨: ٢٨-٢٩):

- تزويد القيادات بما ينقصها من مهارات .
- تستطيع القيادات من خلال عملية التطوير أداء أعمالها وواجباتها بصورة أكثر فاعلية وجودة عالية .
- إكساب القيادات مهارات وقدرات جديدة في مجال تخصصها .
- الانفتاح على العالم الخارجي والاستفادة من خبراتهم .
- التخلص من الأساليب التقليدية واستبدالها بالأساليب الحديثة .
- ارتفاع مستوى إنتاجية القيادات .

#### ♦ التجارب العالمية في تطوير كفاءة أداء القيادات :

- التجربة الأمريكية :
  - ١ - برنامج التطوير الإداري لقيادات التعليم العالي في جامعة هارفارد :
- هذا البرنامج صمم خصيصاً لقيادات التعليم العالي، حيث يواجه هؤلاء القيادات نمطاً خاصة من التحديات القيادية في وحداتهم الإدارية من وضع استراتيجيات وزيادة الدافعية لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس والتحكم في المصادر التمويلية بحكمة وفاعلية وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف . (حرب، ٢٠١٠: ١٦٢).
- ويقدم البرنامج مجموعة من المواضيع المهمة وورش العمل التي تساعد القيادات في

التفكير بطريقة واعية ومخططة لمواجهة التحديات . ويعرض البرنامج رؤية استراتيجية جديدة تساعد على التزام القيادات بمسئولياتهم الإدارية سواء كانت على مستوى الوحدة أو القسم أو الكلية . ويهدف البرنامج إلى تدعيم وتقوية مهارات التفكير القيادي الناقد .

### موضوعات البرنامج :

يتناول برنامج التطوير الإداري لقيادات التعليم العالي عدة موضوعات هي :

( حرب، ٢٠١٠: ١٦٣ )

- تحديد سمات القيادة الفاعلة في التعليم العالي .
  - التعرف على طرق تنمية وإدارة فريق العمل .
  - التعرف على كيفية استخدام العمل كأداة فعّالة للتغيير .
  - معرفة سمات التغيير المؤسسي ودور القائد في تدعيم التغيير والتحول .
  - تحديد السمات الأساسية والدور الإيجابي للقيادات في مبادرات التخطيط داخل الحرم الجامعي .
  - تعليم القيادات كيفية وضع الميزانيات وأسلوب التحليل التمويلي .
  - فهم العوامل المؤثرة على تخصيص المصادر التمويلية للمؤسسة .
  - التعرف على مبادئ وأخلاقيات القيادة الفاعلة .
- ٢ - مركز التطوير المهني لقيادات مؤسسات التعليم العالي في جامعة كنت بولاية أوهايو الأمريكية .

تتلخص رسالة المركز في دعم أعضاء هيئة التدريس بالكلية في مجالات عملهم المختلفة مثل البحث العلمي، وعملهم المهني بالمجال التدريسي للطلاب، يضاف إلى ذلك أنشطتهم الإبداعية المتعددة والخدمات التي يقومون بها، إضافةً لأعمالهم المعتادة، ويمكن تلخيص الهدف الأساسي طويل الأمد للمركز في المساهمة في إعداد مجتمع من

العلماء والباحثين، ويمكن تفصيل ذلك الهدف بالنظر إلي أنشطة المركز، والتي تشمل توفير فرص التطوير المهني لجميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تلك الفرص التي تساعد علي مواكبة التغيرات الحادثة بالعالم. ويقدم المركز باستمرار إعلانات ودعوات مستمرة عن الفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات لتطويرهم مهنيًا، وباختصار يسعى المركز إلي تقديم تنمية وظيفية طويلة الأجل ، وإثراء البحوث العلمية .

ويقدم المركز خدماته إلي أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإداريين، ويعمل المركز تحت لواء الجامعة، وبالتعاون مع مجلس التطوير المهني ، ذلك المجلس الذي يقرر سياسات العمل التي يسير المركز وفقاً لها، كما يوصي بتقديم بعض البرامج ، ويوفر القيادات اللازمة لمجموعات العمل بالمركز. ( غنيم ، ٢٠٠٩ : ١٠ ) .

### مجالات عمل المركز :

١ -التواصل عبر الشبكات والدعم المتصل بغرض التطوير المهني لأداء قيادات مؤسسات التعليم العالي.

٢ -الإعلان عن الفرص المتاحة لتطوير قيادات مؤسسات التعليم العالي .

٣ -تقديم الدعم لقيادات مؤسسات التعليم العالي في مجال عملهم ، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعات وزملاء العمل ، وذلك من أجل إثراء فرص التطوير المهني للقيادات وتحقيق التطور على المستويين طويل وقصير الأمد . ( جمال الدين ، ٢٠١٦ : ٧٣٤ )

### برامج المركز :

يقدم المركز العديد من البرامج مثل برنامج التدريس للعلماء ، ومجتمعات التعلم ، والقيادي الجديد ومجموعة من ورش العمل عن استخدام التكنولوجيا الحديثة، وكيفية تنمية حديثي التخرج لمساعدتهم على الاندماج في سوق العمل . ويقدم كذلك العديد من الاستشارات حول أفضل الممارسات والأدوات المستخدمة في



تقييم الطلاب واستخدام التكنولوجيا التعاونية داخل قاعات المحاضرات ، وتصميم المواقع الالكترونية وغيرها من الخدمات التي من الممكن أن تثري عمل القيادات داخل قاعات الدراسة . ( جمال الدين ، ٢٠١٦ : ٧٣٤ ) .

٣ -كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا .

تهدف هذه الكليات البهنساوي (٢٠٠٦) إلى تطوير وتنمية القدرات التكنولوجية وخبرات العمل التي تحددها المؤسسات التي تمنح الخريجين الوظائف وفرص العمل . (ص.٢٢٨) .

وقد ذكرت حرب (٢٠١٠) أنَّ الحاجة إلى التنمية الإدارية في كليات المجتمع بولاية كاليفورنيا تعود إلى ضعف الإعداد الإداري للقيادات وكذلك عدم الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية للقيادات ، وأيضاً الطلب المتزايد من جانب البيئة الخارجية لإحراز مستوى أعلى من الخبرة الإدارية .(ص.١٥٨)

#### أهداف البرنامج :

لقد حدد المجلس الاستشاري ( وهو مكون من تسعة من المدراء المتطوعين والذين يمثلون الشؤون الأكاديمية والإدارية للكليات ) ثلاث أهداف رئيسة للبرنامج هي :

-توفير البيئة الداعمة التي تساعد على عملية التعلم للقيادات الحالية والجديدة .

-تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين .

-ترسيخ مبادئ القيادة الفاعلة .

ويودور محتوى البرنامج على ثلاثة أفكار رئيسة : الأولى هي المفاهيم الإدارية وتمثل في ( بناء الفريق وإدارة العاملين ومواجهة المخاطر وتجاوزها ) ، والثانية هي مهارات البقاء وتمثل في وضع أولويات العمل وإدارة الضغوط ) ، أما الفكرة الثالثة فهي تطبيق المعرفة وتمثل في ( توجيه العاملين وإعداد الميزانيات وعمليات التوظيف ) .

وفي العام الأول يقدم البرنامج ورش العمل ذات الأفكار المختلفة لمدة تزيد عن ثمانية أشهر وتغطي الموضوعات التالية : ( القيادة ، حل المشكلات ، التغيير الإداري ، تكوين

الفريق، الاتصال والتواصل ، وتطوير المناخ المؤسسي ، الإشراف والتوجيه ، إدارة الوقت ،  
وصنع القرار). أما العام الثاني فيعقد البرنامج الندوات والمؤتمرات . (Mary , 1999:25)  
وقد نجح البرنامج في تحقيق أهدافه (Buendia ,2005: 91) ويرجع ذلك للأسباب  
التالية :

-شعور الأعضاء بالكلية أن البرنامج يعتبر من برامجهم ولا يفرض عليهم من  
جهات خارجية .

-المساندة القوية المقدمة للبرنامج من إدارة الكلية .

-أن فاعلية البرنامج ترجع إلى استخدام الاستشاريين المحليين في إعداد البرنامج .

-استخدام الأفكار المطروحة من قبل الأعضاء في الكلية كإرشادات يُعتمد عليها  
في تطوير البرنامج .

ويتضح مما سبق من تجارب الجامعات الأمريكية أن تطوير القيادات في التعليم  
العالي هدفه الرئيس هو تطوير المهارات الإدارية للقيادات وكذلك تطوير أدائهم في  
مجال البحث العلمي والمجال المهني حتى لو اختلفت الموضوعات والأساليب . فنرى  
البرنامج في جامعة هارفارد يركز على التحديات والتعرف على طرق التنمية  
والتخطيط وكيفية وضع الميزانيات بينما ركز برنامج جامعة كنت على استخدام  
التكنولوجيا الحديثة وتصميم المواقع الالكترونية وغيرها من الخدمات التي من الممكن  
أن تثرى عمل القيادات ، بينما نرى برنامج جامعة كاليفورنيا يركز على المفاهيم  
الإدارية ومهارات البقاء وتطبيق المعرفة . ولذلك نلاحظ أن كل جامعة تعكس  
متطلباتها واحتياجاتها من خلال محتوى برامج التطوير وموضوعاته المختلفة .

### التجربة البريطانية :

١ -برنامج التطوير الإداري القائم على المعايير في مجال التعليم العالي بكلية  
ويلشير وايستليه ( Eastleigh & Wiltshire : Further Education Unit, 2010: 3)

استخدمت الكلية المعايير القومية الصادرة من المجلس القومي للتعليم الإداري

والتنمية ، وتم تعديل هذه المعايير حتى تتناسب مع مجال التعليم العالي . ويعتمد برنامج التطوير الإداري القائم على المعايير على متطلبات أساسية هي:

-توفير سجلات وبيانات عن أداء مديري الكليات وتحديد متطلبات وظائفهم وذلك لتحديد شروط الكفاءة اللازمة لأداء الأدوار الإدارية ، وواقع الأداء الحالي لمديري الكليات . ومنها سوف يتم تحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للقيادات ومستوى أدائهم المتوقع والتعريف على احتياجاتهم التدريبية .

-شروط الكفاءة : من الضروري أن يتم تحديد شروط الكفاءة في وظيفة كل قائد للكلية ؛ لأن هذا سيحدد مستوى المعايير التي سيتم تطبيقها بالإضافة إلى أن هذه الشروط هي الأساس الذي سينطلق منه البرنامج التدريبي .

-خطط التطوير الشخصي : تعبر عن رؤية القيادات وكيف يمكن أن يخططوا للوفاء باحتياجاتهم التطويرية .

-عقود التعلم : وتوضح هذه العقود الأنشطة التي سوف يتم تطبيقها في البرنامج ، ويتم تحديد هذه الأنشطة بالتعاون مع المشارك والمستشار والإدارة . وتضمن هذه العقود أن لا يعمل المشترك منعزلاً بل يتم دعمه من خلال المستشار والإدارة .

#### الأساليب المستخدمة في برنامج التطوير الإداري :

-التعليم بالممارسة : عند تنفيذ البرنامج يتم تقسيم المشاركين في مجموعات صغيرة ، وتسمى هذه المجموعة بمجموعات الأقران ، ويركز هذا الأسلوب على التعلم الفعال من خلال العمل ، حيث يقوم مدرب المجموعة باختيار إحدى الوظائف الإدارية لكل مجموعة ، ويقوم المشاركون بممارسة هذا العمل الإداري والتعريف على الهيكل التنظيمي للعمل ومسؤولياته ومتطلباته ، ثم تدور مناقشات بين المشاركين حول طبيعة هذه الوظائف الإدارية المختلفة ، والمشكلات والعقبات التي واجهتهم في العمل . ومن خلال هذه المناقشات يتعلم المشاركون من بعضهم البعض ، ويتوصلون إلى أفضل الطرق لمواجهة هذه المشكلات .

-التعليم عن بعد : وقد أصبح هذا التعليم متاحاً للجميع ، حيث يتم من خلاله تقديم مجموعة من المواد الدراسية للمشاركين ، ويراعى في هذه المواد ارتباطها بالمعايير الإدارية بشكل مباشر .

-الدورات وورش العمل وحلقات النقاش : تعد الدورات وورش العمل وحلقات النقاش ذات فائدة كبيرة في تطوير الجوانب المعرفية ، كما أنها تُكسب المشاركين مجموعة من الخبرات التي يمكن تطبيقها في بيئة العمل .

-التقييم : في نهاية البرنامج يتم تقييم المشاركين ، ويُعدُّ هذا التقييم عرضة للفحص من قبل الهيئة المختصة والتي تمنح الدرجة للمشاركين . ويقوم المدرب بعمل ملف لكل مشارك يوضح فيه مدى قدرة المشارك على اجتياز أنشطة البرنامج ، ويعتبر هذا الملف أحد أدوات تقييم المشارك . (حرب، ٢٠١٠ : ١٧٣-١٧٤ )

٢ -برنامج التطوير الإداري الاستراتيجي بالكلية الجامعية في لندن  
(University College : Brown, 2003: 438)

الهدف الرئيس للبرنامج هو ربط التطوير الإداري للقيادات باستراتيجية الكلية ، أما الأهداف الأخرى للبرنامج فكانت تحقيق الاحتياجات التعليمية للقيادات وخاصة القيادات الجديدة الذين يتقلدون مناصب قيادية ، حيث يساعدهم البرنامج على تطوير قدراتهم القيادية والتكيف مع المتغيرات المؤسسية .

ولقد حرص مصممو البرنامج على أن يشتمل على ورشتي عمل لمدة يوم كامل في بداية ونهاية كل عام، وعلى ثلاثة مؤتمرات ترتبط بموضوعات البرنامج ، وعُرفت هذه المؤتمرات بالمؤتمرات الاستراتيجية ، كما يشمل البرنامج جلسات تطوعية للمشاركين تُناقش فيها الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تطوير كفاءة أداء القائد ، هذا بالإضافة إلى مجموعات تعلم الأداء التي تحلل وتناقش الموضوعات الفردية التي يقدمها المشاركون ، وفي النهاية يتم استخدام نظام مقنن لمتابعة البرنامج وتقويمه للتعرف على مدى التطور الحاصل في أداء قيادات الكلية .

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

ويوضح الجدول التالي دور برنامج التطوير الإداري في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية عبر مجموعة من المستويات :

جدول ( ٩ ) دور برنامج التنمية الإدارية في تحقيق الالتزام بالإدارة الاستراتيجية

دور برنامج التطوير الإداري الاستراتيجي	صفات المؤسسة التعليمية	الالتزام بالإدارة الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تقديم المعرفة حول الإدارة الاستراتيجية.</li> <li>-المناقشة الاستكشافية عن التوجه الاستراتيجي .</li> <li>-بدء مرحلة بناء فريق من كبار المديرين</li> <li>-دعم المشاركين ومساندتهم .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-التوقف الاستراتيجي باستثناء بعض المحاولات الضعيفة لمواجهة التغيير الحاصل.</li> <li>-التحول الاستراتيجي .</li> <li>-المشاركة الطفيفة في وضع الاستراتيجية .</li> <li>-نُدرة المشروعات التي تساعد في عملية التغيير .</li> </ul>	المستوى الأول ( منخفض )
<ul style="list-style-type: none"> <li>-عمل منتديات لمناقشة المقترحات والاستراتيجيات الموصى بها .</li> <li>-مواجهة الموضوعات الخاصة ببناء الفريق .</li> <li>-إدراك الحاجة إلى الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تجريب ميكانيزمات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار .</li> <li>-إحداث لغة جديدة للإدارة الاستراتيجية .</li> <li>-مزيد من الدعم والمشاركة من أعضاء الكلية .</li> <li>-عدم الرضا عن الاستراتيجية الحديثة .</li> </ul>	المستوى الثاني ( الناشئ )
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد الكفاءات في الإدارة الاستراتيجية وتطويرها .</li> <li>-تطبيق استراتيجية المنظمة على الوحدات الخاصة بالمديرين .</li> <li>-مرحلة المعيارية الخاصة ببناء الفريق .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ترسيخ ميكانيزمات النقاش الاستراتيجي وصنع القرار .</li> <li>-الاتفاق والإجماع حول الاتجاه الاستراتيجي .</li> <li>-تعديل الأنظمة والعمليات بالكلية لتسهيل الإدارة الاستراتيجية</li> </ul>	المستوى الثالث ( المتطور )
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تطبيق الاستراتيجية من خلال الفريق وتنفيذ مشروعات التغيير .</li> <li>-التخطيط المتتابع والتطوير المنظم للكفاءات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية .</li> <li>-مرحلة تنمية الأداء الخاصة بكل فريق .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-زيادة الالتزام بالإدارة الاستراتيجية ويظهر ذلك من خلال نشر ثقافتها .</li> <li>-المراجعة المستمرة للاستراتيجيات المستخدمة .</li> <li>-التطبيق الفعال للاستراتيجية .</li> </ul>	المستوى الرابع ( الناضج )

(Brown,2003,444)

ومن الجدول السابق يتضح كيف انتقلت الكلية الجامعية من المستوى الأول إلى الثاني ثم المستوى الثالث والرابع من خلال الدور المميز لبرنامج التطوير الإداري الاستراتيجي ، وكيف وصلت الكلية إلى المستوى الناضج من خلال تخطيطٍ مُحكَمٍ لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية .

ويتضح مما سبق من تجارب الجامعات الانجليزية أن الهدف الرئيس من برامجها هو تطوير أداء القيادات في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة . فركزت كلية ويلشير وايستليه على تطبيق برامج التطوير القائمة على المعايير وتوضيح الأدوار الإدارية داخل الجامعة كما ساعدت على تطوير الاجراءات والأساليب المستخدمة في اختيار وتعيين القيادات ومن ثم تقييمها . بينما ركزت الكلية الجامعية في لندن على برامج التطوير الإداري الاستراتيجي .

### التجربة الأسترالية .

١ - برنامج تطوير قيادات مؤسسات التعليم الجامعي في جامعة تشارلز داروين في أستراليا .

من أهداف البرنامج ( Charles University,2009:6-10 ) :

- تطوير المهارات الإدارية والقيادية ، والتي من شأنها أن تضيف قيمة كبيرة للجامعة والعاملين بها .

- تحسين المعايير المهنية بما في ذلك الخبرات العملية في مجال التكنولوجيا .

- الاطلاع على كافة الكتب المتاحة لتحقيق أعلى قدر من الاستعداد لتحقيق التحسين والتطوير بالجامعة .

### أنشطة البرنامج :

يسهم البرنامج في زيادة قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي في مجال التدريس والتعليم والبحث العلمي وتحسين المجتمع وتطويره ، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة . ويستخدم البرنامج مدخل حضور المؤتمرات في مجال

موضوعات البرنامج التدريبي ، وتتراوح مدة البرنامج ما بين ( ٦-٤ ) شهور ، يتخللها حضور المؤتمرات العلمية ذات الصلة بموضوع البرنامج .

ويُقدّم البرنامج للقيادات بالجامعة ، وتُعتبر الجامعة مسؤولة عن تقديمه للأعضاء المقيدين بها ، حيث يُعتبر قسم الإرشاد الموجود بالجامعة مسؤولاً عن إمداد القيادات بمؤسسات التعليم العالي بتفاصيل عن البرنامج ومواعيده ومحتواه . ( جمال الدين ، ٢٠١٦ : ٧٣٥ ) .

٢ -برنامج التطوير الإداري لقيادات مؤسسات التعليم العالي في جامعة نيو انجلاند ( University of New England, 2010:1-7 )

لقد بدأ برنامج التطوير الإداري في الجامعة منذ عام ١٩٩٩ م ، ويُقدّم البرنامج كل عامين ويعتمد على احتياجات القيادات في الجامعة وتقديم الدعم لهم على كافة المستويات .

#### من أهداف البرنامج :

- التعرف على الفرق بين القيادة والإدارة ودور كل منهما في عملية التطوير .
- توضيح مبادئ القيادة وتطبيق إدارة التغيير .
- تحديد مبادئ التخطيط الاستراتيجي .
- التعرّف على الاتجاهات الحديثة في الإدارة .
- التعرّف على كيفية مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين بالجامعة وطريقة التعامل معهم .
- التعرف على مهارة الاتصال الفعّال بالإضافة إلى المهارات المعرفية التي تُسهّل عملية صنع القرار .
- تطوير المهارات التي تساعد على تدعيم ثقافة التميز الأكاديمي والإداري بالجامعة .

- التعرف على الأسلوب الخاص بكل قائد وكيفية تعزيز هذا الأسلوب من خلال طرح استراتيجيات متنوعة لتطوير وتنمية شخصية القيادات .

والبرنامج يُقدّم على جزأين : الجزء الأول ويشمل مجموعة من الموضوعات وهي : ( الإدارة الذاتية وعمل الفريق ودور الأفراد في تحقيق أهداف الجامعة ، والتعامل مع الآخرين وطرق تطوير العلاقات بين الأفراد وإدارة الضغوط وتطوير مهارات الانتداب والتفويض وإدارة الأداء ) ، أما الجزء الثاني فيشمل مجموعة من الموضوعات وهي : ( نظريات ونماذج القيادة ، أدوات التعلم القيادي ، مهارات الاتصال وإدارة الصراع والأهداف الاستراتيجية للجامعة وإدارة الجامعة ونظم وإجراءات العمل بالجامعة والأخلاق والقيادة ) .

وعند النظر إلى ما سبق يلاحظ الباحث اهتمام الجامعات في جميع الدول بتطوير أداء القيادات ووضعها من ضمن أولوياتها . ورغم الاختلاف في البرامج والأساليب إلا أنها تتشابه في المضمون والهدف النهائي ، ويعود سبب الاختلاف في برامج الجامعات إلى ثقافة ومبادئ وأهداف كل مؤسسة تعليمية .

ويمكن الاستفادة من هذه البرامج ، ولكن لا بد أولاً من دراسة واقع تطوير كفاءة أداء القيادات في الجامعات السعودية وذلك لتحديد القصور ومحاولة العلاج من خلال تصميم برامج تساعد في تطوير كفاءة أداء القيادات .

### تطوير أداء القيادات في الجامعات السعودية :

#### ١ - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن :

أنشأت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن مركز للتطوير الأكاديمي عام ١٤٢١ هـ ، ثم تطور في عام ١٤٢٤ هـ إلى عمادة للتطوير الأكاديمي ، حيث تتمثل رسالة العمادة في وضع الآليات والمعايير والطرق اللازمة لرفع جودة الأنشطة الأكاديمية وكفاءة الأداء . وقد تمثلت أهداف العمادة بإيجاد مناخ يُتيح التطوير الأكاديمي المستمر ، وكذلك تعزيز قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي للتميز في التدريس والأبحاث ،



وأيضاً مساعدة قيادات مؤسسات التعليم العالي في اكتساب وتطبيق مهارات التدريس الجامعي الحديثة ، و تنمية قدرات القيادات على تصميم البرامج والمقررات الدراسية . ( السميح ، ٢٠٠٥ : ٢٩٤ ) .

٢ - جامعة الملك عبدالعزيز :

أنشأت جامعة الملك عبدالعزيز مركزاً لتطوير التعليم الجامعي عام ١٤٠٧ هـ والتي تتمثل رؤيته في أن يصبح المركز الرائد في تطوير التعليم والتعلم الجامعي على المستوى العربي والإسلامي . كما تمثلت الأهداف العامة للمركز بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ، وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس ، وتنمية مهارات التعلم لدى الطالب الجامعي ، وتقويم جودة الأداء التعليمي للمعلم الجامعي ، وكذلك استخدام التقنية في مجالات التعليم والتعلم .

وقدّم المركز العديد من الدورات لقيادات مؤسسات التعليم العالي في عدة محاور هي : ( محور كفايات التدريس ، ومحور البحث العلمي ، ومحور القيادات الأكاديمية ، وكذلك محور استخدام التقنية في التعليم ) . ( المسعودي ، ٢٠٠٧ : ١٣ ) .

ويضم مركز تطوير التعليم الجامعي في جامعة الملك عبدالعزيز وحدة التدريب والتنمية المهنية ، حيث تختص هذه الوحدة بتنسيق ومتابعة برامج قيادات مؤسسات التعليم العالي عن طريق إعداد وتنفيذ دورات وورش عمل لقيادات مؤسسات التعليم العالي . وتسعى وحدة التدريب والتنمية المهنية إلى تحقيق الأهداف التالية : ( جمال الدين وآخرون ، ٢٠١٦ : ٧٣١ )

-تنمية قدرات قيادات مؤسسات التعليم العالي في مهارات التدريس الفعّال والبحث العلمي .

-دعم قيادات مؤسسات التعليم العالي في استخدام التقنية في مجال التعليم .

-تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية .

٣ - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية : ( موقع جامعة الإمام محمد بن سعود على الانترنت )

وحدة تطوير القيادات هي وحدة تحت إشراف عمادة تطوير التعليم الجامعي تهتم بتطوير القيادات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير وأسس القيادة الفاعلة التي تكفل توفير قيادة محترفة ، حازمة وهادفة تقود عمليات التطوير وفق رؤية واضحة وأهداف محددة وقيم راسخة واستراتيجيات عمل منظمة. كما تعد الوحدة بمثابة منتدى يلتقي فيه القيادات في كافة القطاعات بالجامعة لتبادل الخبرات والتواصل الفكري بجانب تخريج قيادات أكاديمية وإدارية في جميع الميادين والمجالات ذات الأولوية .

#### أسباب نشأة الوحدة :

- ١ - أثبتت الدراسات العلمية أن برامج التدريب على المهارات القيادية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- ٢ - معظم من يتولّى وظائف قيادية هم من المتميزين علمياً وليس بالضرورة لديهم التدريب الكافي على المهارات القيادية
- ٣ - نظراً لندرة الكفاءات القيادية مما يجعل بعض متخذي القرار يضطر للتركيز عليهم وتكليفهم بمهام وأعباء كثيرة قد تؤثر على أدائهم .
- ٤ - برامج التدريب على المهارات القيادية تتيح للجامعة الفرصة لإيجاد تجمع كبير من القيادات المحتملين ذوي التدريب عالي المستوى .
- ٥ - الحصول على قاعدة من الأفراد الذين أتموا بنجاح برامج التدريب على القيادة يؤدي إلى وجود كادر من البدائل الفاعلة لتلبية أغراض التنقل الإداري أو إجازات الطوارئ. كما أن وجود بدائل كهذه يضمن تحقيق استمرارية القيادة الفاعلة والإنتاجية في الجامعة مع وجود هيئة تدريس أتمت بنجاح برامج التدريب على القيادة يميل الرؤساء أكثر إلى تطوير الرقابة والجودة .
- ٦ - حاجة الجامعة لمثل هذه الوحدة في ظل الطفرة التي تعيشها بلادنا وخططها المستقبلية التي تتطلب قيادات متميزة .

٧ - غياب المعايير الموضوعية الشاملة لاختيار القيادات .

رؤية الوحدة :

الريادة في بناء وتطوير القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

رسالة الوحدة :

تساهم الوحدة في تطوير القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال برامج تدريبية وعملية يقوم على تنفيذها استشاريون وخبراء في تطوير القيادات يتميزون بالمهنية والخبرة العملية .

المستفيدون من وحدة تطوير القيادات :

القيادات الأكاديمية والإدارية الحالية والمستقبلية .

أهداف الوحدة :

١ - إعداد وتطبيق أدوات قياس مقننه للكشف عن القيادات المحتملة وقياس مدى مناسبة المرشحين لمنصب قيادية .

٢ - تأهيل المرشحين لمنصب قيادي من خلال إكسابهم الأسس المعرفية والمهارات العملية اللازمة للعمل القيادي والإداري المتميز في المؤسسات التعليمية .

٣ - الإسهام في التنمية المهنية للقيادات ، من خلال المشاركة في مجموعة من الأنشطة منها (البرامج التدريبية المتخصصة - حلقات النقاش المحلية والدولية - الندوات والمؤتمرات) .

٤ - التعاون وبناء شراكة مؤسسية مع العديد من مراكز التدريب الوطنية والعالمية والمنظمات الدولية الرائدة في مجال القيادة .

٥ - وضع معايير لاختيار / ترشيح القيادات حسب مجال أو طبيعة المنصب .

٦ - إنشاء وحدة متابعة وتقديم خدمات استشارية في مجال القيادة .

- ٧ -بناء قواعد معلوماتية وسير ذاتية للقيادات المميزة في جامعة الإمام لتكوين شبكة من الخبراء في مجال القيادة لتبادل الاستشارات والخبرات بين القادة .
- ٨ -دراسة قضايا ومشكلات القيادة واقتراح الحلول المناسبة لها .
- ٩ -إثراء قيادات الجامعة وتزويدهم بمهارات ومعلومات حديثة وفعاله في مجال القيادة.

النشاطات الرئيسية للوحدة :

- ١ -القياس والتشخيص للكوادر والقيادة .
- ٢ -التدريب والتطوير المستمر .
- ٣ -المتابعة والتقييم لمهارات القيادة من خلال وحدة المتابعة .
- ٤ -تقديم المشورة والدعم في مجال القيادة .
- ٥ -إثراء الفكر القيادي .

البرامج التي تقدمها الوحدة :

- ١ -برنامج الكشف عن القيادات المحتملة : يهدف هذا البرنامج لتحديد وانتقاء الأفراد المحتملين للمناصب القيادية والإدارية من خلال تطبيق مجموعة من أدوات القياس المقننة والمعتمدة .
- ٢ - برنامج بناء وتأهيل القيادات : يهدف هذا البرنامج لتأهيل القيادات الإدارية المحتملة وتحضيرها للمناصب القيادية الأكاديمية والإدارية الشاغرة من خلال سلسلة من الدورات وورش العمل والتطبيقات العملية .
- ٣ -برنامج تطوير القيادات الحالية : يهدف هذا البرنامج إلى تحسين وتعزيز المهارات القيادية والإدارية لدى القيادات التعليمية والإدارية المكلفة بمهام حالية. وهو نوع من التدريب على رأس العمل يتمثل في دورات وورش عمل ولقاءات يتم فيها استقطاب متحدثين عالميين لديهم المعرفة والخبرة والمهارة في مجال القيادة والإدارة

الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية التي تهم الفئة المستهدفة مثل (القيادة والتغيير الاستراتيجي، القيادة الإبداعية، والقيادة المتميزة، والقيادة الموقفية) .

#### ٤ -برنامج القائد الأكاديمي الفعّال : ( موقع جامعة الملك عبدالعزيز على الانترنت )

قامت جامعة الملك عبدالعزيز ممثلة في بيت الخبرة لاستشارات الاعتماد والتطوير بتصميم برنامج من قبل خبراء أكاديميين على معرفة دقيقة بالمتطلبات والتحديات التي يواجهها القائد الأكاديمي في بيئته الأكاديمية ، ويُقدّم البرنامج بطريقة إبداعية تجمع بين تقديم المعلومة وتطبيق المهارة ونقل الخبرة بأساليب متعددة ومتنوعة . وقد استخدم أسلوب المقارنة المرجعية في تصميم محتوى هذا البرنامج .

هذا برنامج تم تصميمه في بيت الخبرة لاستشارات الاعتماد والتطوير من قبل خبراء أكاديميين ، ويتكون المحتوى العلمي للبرنامج الذي تم وضعه استناداً للحاجة الميدانية وبإجراء مقارنة مرجعية مع خمس نماذج ومبادرات في بيئات متعددة هي : (برنامج القيادة الأكاديمية المتقدمة في جامعة هارفارد ، دبلوم القيادة التعليمية في جامعة كاليفورنيا ، برنامج صناعة القائد في جمعية الكليات الطبية الأمريكية ، برنامج القيادة الأكاديمية في جامعة بنسلفانيا ، برنامج قدرات القيادة الأكاديمية في التعليم العالي بأستراليا ) .

وقد تم توزيع المحتوى العلمي للبرنامج على أربعة محاور رئيسية ، يتضمن كل محور مجموعة من الجدارات التي لا بد أن يمتلكها القائد الأكاديمي لتجعله قائداً فعالاً، وهذه المحاور هي : ( محور القدرات الذاتية ، محور العلاقات الشخصية ، محور القدرات التحليلية ، محور قدرات العمل المؤسسي الأكاديمي ) .

#### أهداف البرنامج :

- ١ -تأهيل قيادات جامعية لإدارة وقيادة المؤسسات الأكاديمية بكل فاعلية .
- ٢ -مساعدة المشاركين في تطوير المعرفة بقدراتهم وأساليبهم ومهاراتهم القيادية .
- ٣ -تمكين المشاركين في البرنامج من استشراق المستقبل وتحدياته في التعليم الجامعي .

٤ - تنمية المهارات القيادية عبر التدريب والمزاولة والتوجيه .

#### الفئات المستهدفة :

أعضاء هيئة التدريس ، رجالاً ونساءً من الفئة العمرية أقل من (٤٥) سنة للجامعات في منطقة مكة المكرمة ( جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة جدة ، جامعة أم القرى ، جامعة الطائف ) .

#### طريقة تقديم البرنامج :

يمتد هذا البرنامج لفصل دراسي واحد يشمل :

- خطة تطوير مهني قيادي فردية بناءً على اختبارات الجدارات القيادية تساعد المشاركين في فهم وتطوير قدراتهم للوصول إلى أهدافهم والذاتية .

- خطة تواصل لكل مشترك مع موجه قيادي متخصص ذي خبرة ومهارات قيادية للمساعدة في التوجيه نحو المسارات الأكثر فعالية لكل قائد أكاديمي .

- ورشتي عمل خلال البرنامج (٤٠) ساعة تدريبية يقدمها مدربون معتمدون في مجال القيادة من داخل وخارج المملكة .

- برنامج تناقل الخبرات مع قائد أكاديمي ، خبير محلي ( لقاء مباشر ) .

- برنامج تناقل الخبرات مع قائد أكاديمي ، خبير عالمي ( لقاء عبر الانترنت ) .

- برنامج التوجيه ( لقاء دوري لكل مجموعة مع الموجه الخاص بهم ) .

ومما سبق يلاحظ الباحث استخدام بيت الخبرة لاستشارات الاعتماد والتطوير أسلوب المقارنة المرجعية ، مما نتج عن ذلك برنامج متكامل يقدم بطريقة إبداعية تجمع بين تقديم المعلومة وتطبيق المهارة ونقل الخبرة بأساليب متعددة ومتنوعة ، حيث الاستفادة من الشريك المقارن ومساهمته في تطوير أدائه .

ويتضح من تجارب الجامعات السعودية في تطوير كفاءة أداء القيادات أنها تمثلت في عدة مجالات حيث ركزت تجربة جامعة الملك عبدالعزيز وتجربة الملك فهد

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

للبترول والمعادن على المجال الإداري والقيادي ، ومجال البحث العلمي وكذلك في المجال المهني . وركزت جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية على مجالين هما المجال الإداري والمجال المهني التعليمي .

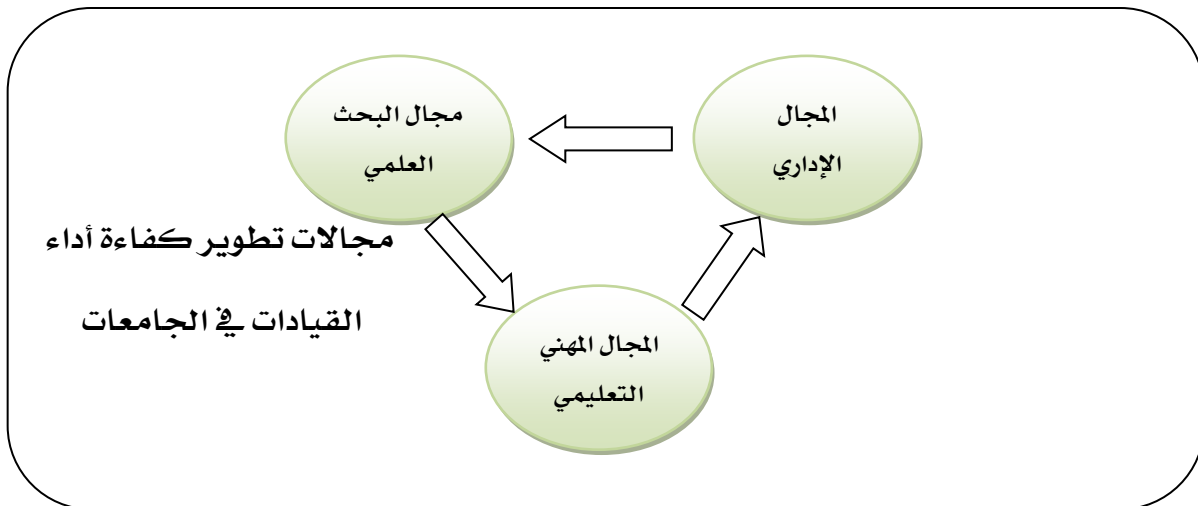
وبعد الاطلاع على التجارب الامريكية والتجارب البريطانية والتجارب الأسترالية والتجارب السعودية في تطوير كفاءة أداء القيادات نلاحظ اهتمامها في ثلاث مجالات فقط ، يوضحها الشكل التالي :

جدول ( ١٠ ) مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات حسب ما توصل له الباحث

المجال التجربة	المجال الإداري والقيادي	مجال البحث العلمي	المجال المهني التعليمي
الأمريكية	✓	✓	✓
البريطانية	✓	✓	
الاسترالية	✓		✓
السعودية	✓	✓	✓

♦ من إعداد الباحث

شكل ( ٨ ) مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات في الجامعات



♦ من إعداد الباحث

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

وعند النظر للاتجاهات الحديثة التي تقدمها رؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي تقود جميع القطاعات الحكومية ومنها التعليم العالي نحو مسارات جديدة لمستقبل أكثر تنافسية وحيوية لمجتمعنا الحالي ، ونظراً للحاجة المحلية والعالمية المتزايدة لوجود قيادات أكاديمية فعّالة وقادرة على قيادة التحول في جامعاتنا السعودية ، وحاجتنا للقيادات الأكاديمية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات ، وتحقيقاً لدور الجامعة وقيادتها كنقاط ارتكاز حيوية في اقتصاد المعرفة ، فلا بد من وجود برامج شاملة ومتنوعة تجمع بين التدريب وتطبيق مفاهيم القيادة لتطوير مهارات القيادة الأكاديمية للقيادات الشابة بالجامعات السعودية لتكون فاعلة في صناعة التحول المواكب لتطلعات رؤية المملكة (٢٠٣٠) في التعليم الجامعي .

وبمقارنة تصميم برنامج (القائد الأكاديمي الفعّال) بخطوات المقارنة المرجعية المقترحة التي توصل لها الباحث في جدول (٨) ، يمكن ملاحظة ما يلي :

جدول (١١) استخدام بيت الخبرة لأسلوب المقارنة المرجعية في تصميم برنامج القائد الأكاديمي الفعال في الجامعات السعودية

م	الخطوة	التفسير	التطبيق
أولاً	تقييم الجاهزية	ويقصد به التخطيط في بعض الدراسات ، وتعتبر من العمليات المهمة للمقارنة المرجعية والتي تتضمن الحاجة إلى المقارنة المرجعية وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية .	التزمت بيت الخبرة لاستشارات لاعتماد والتطوير وأعدت البرنامج في الجامعات السعودية
ثانياً	تحليل احتياجات التطوير	هذه الخطوة تتضمن اتخاذ القرار بشأن العمليات التي تقوم بها المقارنة المرجعية بقياسها وطريقة عملها ، وفي هذه المرحلة يجب تحديد المؤشرات بشكل واضح لضمان إمكانية المقارنة لمجموعة البيانات التي سيتم جمعها ، مع تحديد المعايير المناسبة .	تم اختيار موضوع تطوير وصناعة قيادة فاعلة للجامعات السعودية ، وتحديد مجموعة من المعايير لاختيارهم في البرنامج .



المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

م	الخطوة	التفسير	التطبيق
ثالثاً	قياس الأداء	ما إن تُحدّد المعايير ، ننتقل للخطوة الثالثة وهي قياس الشيء الصحيح ، وتحديد نقطة الانطلاق .	تحديد المحاور تم وضع جداريات لكل محور لاختيار القيادات وتحديد المستوى المطلوب تحقيقه .
رابعاً	التعرف على الممارسات الناجحة	تتضمن هذه الخطوة مشاركة أفضل الممارسات عالية الأداء في المنظمات لتحقيق المنفعة لجميع واضعي المعايير ، وتهتم هذه الخطوة باختيار الشريك المقارن ، وجمع البيانات وتحليل فجوات الأداء وتحديد أفضل الممارسات .	تم اختيار خمس نماذج ومبادرات في بيئات متعددة هي : برنامج القيادة الأكاديمية المتقدمة في جامعة هارفارد ، دبلوم القيادة التعليمية في جامعة كاليفورنيا ، برنامج صناعة القائد في جمعية الكليات الطبية الأمريكية ، برنامج القيادة الأكاديمية في جامعة بنسلفانيا ، برنامج قدرات القيادة الأكاديمية في التعليم العالي بأستراليا
خامساً	تطبيق أفضل الممارسات	بعد تحديد نقاط التعلم يجب على كل منظمة طرح خطة عمل للتغييرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين ووضع نقاط التعلم المفيدة وتنفيذها في خطتها الاستراتيجية .	تم تصميم البرنامج وعرض طريقة تطبيقه .

♦ من إعداد الباحث

# الدراسات السابقة

- أولاً - الدراسات التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية .
- ثانياً - الدراسات التي تناولت موضوع كفاءة أداء القيادات الأكاديمية .
- ثالثاً - التعليق على الدراسات السابقة .

## أولاً / الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية :

- دراسة الآغا ( ٢٠١٧ ) :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع برامج كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية جاءت متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي لها ٧٢,٦ % . وتبنى الباحث تصور مقترح لاعتماد برامج جديدة لكليات التربية .

- دراسة حسن ( ٢٠١٦ ) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي ، وأيضاً التعرف على إمكانات المقارنة المرجعية لدعم صناعة القرار الجامعي وأخيراً وضع تصور مقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها وفوائدها وأهميتها وخطوات تطبيقها والعوامل المؤثرة على نجاحها في مؤسسات التعليم الجامعي ، وكذلك وصف وتحليل مفهوم صنع القرار الجامعي ومراحل ومميزاته ومعوقاته وذلك للوقوف على إمكانات المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن المقارنة المرجعية أحد أدوات تقييم وتطوير الأداء والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الأداء والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول للأداء المتميز ويساهم في توجيه الجامعة نحو مستقبل أفضل ، وأيضاً توصلت الدراسة

إلى أن المقارنة المرجعية تتميز في مؤسسات التعليم الجامعي بأنواعها المتعددة والتي تعمل على التعرف على التجارب والممارسات الناجحة المبتكرة داخل المؤسسة وخارجها بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه ، مما يجعلها أداة متميزة ذات قيمة عالية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي . وكذلك أن المقارنة المرجعية تبحث عن أفضل الممارسات وتأتي بها داخل الجامعة ، كما تعمل على انخفاض الذاتية في صناعة القرار، والحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار ووضع أهداف محددة للتحسين ، وأن للمقارنة المرجعية منهجية محددة تتمثل في عدة خطوات هي / التخطيط والاعداد وجمع البيانات وتحليل البيانات والتقارير والتعلم من أفضل الممارسات وتخطيط وتنفيذ عمليات التحسين وإضفاء الطابع المؤسسي ، وأن الأهداف التي تتم المقارنة معها هي أهداف متحركة ومتطورة ، لذا يجب الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظراً للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية .

- دراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) :

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لكليات التربية في الجامعات السعودية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكانت عينة الدراسة هي القيادات الأكاديمية في الجامعات التالية : جامعة أم القرى ، وجامعة الملك فيصل ، وجامعة الملك سعود .

وقدمت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : ضرورة إنشاء وحدات للمقارنة المرجعية في الجامعات تتولى مهمة البحث عن أفضل الكليات المتميزة في الأداء للمقارنة بها ، والاستفادة من خبراتها .

- دراسة قمبر ( ٢٠١٦ ) :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء كليات الاقتصاد في جامعة الزاوية في ليبيا باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية ، حيث تم توزيع نوعين من الاستبانات ، الاستبيان الأول وزع على عمداء الكليات محل الدراسة وتضمنت أسئلة تخص أداء الكليات في خمس مجالات هي : مجال الرؤية والأهداف والخطط الاستراتيجية والمجال الإداري

ومجال البحث العلمي ومجال خدمة المجتمع والبيئة والمجال التعليمي ، أما الاستبيان الثاني فوزع على رؤساء الأقسام في الكليات محل الدراسة من أجل الحصول على معلومات إحصائية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : عدم وجود تخطيط استراتيجي للكليات محل الدراسة ، عدم قيام أقسام الجودة بوضع آليات واضحة لتقييم جودة الأداء في الأقسام العلمية في الكليات محل الدراسة .

وتم تقديم عدة توصيات من أجل تحسين الأداء في الكليات محل الدراسة منها : ضرورة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء بشكل مستمر للتعرف على مستوى الأداء والاستفادة من النتائج ، اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتخطيط لرفع مستوى الأداء .

-دراسة حسنين (٢٠١٥) :

هدفت الدراسة إلى تقييم الاطار الفكري والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر وبيان مدى الاسهام الكبير الممكن الذي يحققه هذا الأسلوب في رفع الأداء عند تطبيقه بالمؤسسات التعليمية وخاصة مراكز التعليم المفتوح ، وكذلك إلقاء الضوء على الأساليب التي تؤدي إلى جودة المخرج التعليمي للمؤسسات التعليمية التي تطبق القياس المقارن بالأفضل .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني فلسفة تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الامكانيات المختلفة للمركز ، وكذلك تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح .

-دراسة القرني (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة إلى بناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لقيم مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بجامعة الملك سعود . وتم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية ، وقد أسفر ذلك عن اختيار (١٢) جامعة مرجعية موزعة على خمسة نطاقات

جغرافية هي : الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، أوروبا ، جنوب شرق آسيا ، أستراليا .  
وشمل بناء المقارنات المرجعية جهات عديدة بالجامعة وهي : الإدارة العامة للأوقاف ،  
عمادة الدراسات العليا ، عمادة البحث العلمي ، عمادة التعاملات الالكترونية ، عمادة  
التطوير ، عمادة القبول والتسجيل ، إدارة القياس والأداء ، الإدارة العامة للإحصاء  
والمعلومات ، عمادة شؤون الطلاب ، عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد ، عمادة  
تطوير المهارات ، عمادة شؤون المكتبات ، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ،  
عمادة الجودة .

وتم استخدام عدة آليات من قبل فريق العمل مثل الاجتماعات والبحث الشبكي  
 والمراسلات ، والاطلاع على التقارير السنوية للجامعات المرجعية والمناقشات . وقد أسفر  
العمل في البداية عن اختيار مبدئي لحوالي ( ٩٩ ) جامعة مرجعية . وفي مرحلة لاحقة  
تم إعداد مرحلة قائمة مختصرة من ( ١٢ ) جامعة مرجعية . كما تم تضمين  
الجامعات المرجعية للخطة الاستراتيجية للجامعة ضمن هذه القائمة المختصرة . وتم  
بناء نموذج للمقارنات المرجعية واعتماده يتمثل في تحديد المسؤوليات والخطة الزمنية  
وسير الاجراءات المتعلقة بهذا الموضوع مستقبلاً . وقد توصلت الدراسة إلى أن الاختيار  
المناسب للجامعات المرجعية يعد أساساً للتطوير ، واستخدام المنهجية الكمية من خلال  
البيانات الرقمية يساعد الجامعات في إعداد خطط لردم الفجوة التي بينها وبين  
الجامعات المرجعية من خلال صياغة أهداف محددة وكمية يمكن قياسها .

- دراسة العبدالعالي ( ٢٠١٤ ) :

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للمقارنة المرجعية لتطوير مستوى أداء الجامعات  
السعودية . واستخدم المنهج الوصفي المقارن واستخدمت الوثائق كأداة للدراسة ،  
وكانت العينة جامعة الملك سعود كنموذج للتطبيق وجامعة استانفورد الأمريكية  
كنموذج للتطوير .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إمكانية محاكاة تجارب عالمية  
تبنت المقارنة المرجعية ، كما أن المقارنة المرجعية تُعدّ أداة تحسين أسهمت في تطوير عدد  
من الجامعات .

- دراسة Woznicki (2013) :

هدفت الدراسة إلى تقديم مفاهيم ونتائج برنامج المقارنة المرجعية للتعليم العالي الذي أجرته المؤسسة البولندية لرؤساء الجامعات (Polish Rectors Foundation PRF) حيث أوضحت أن المقارنة المرجعية لنظام التعليم العالي هي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تعمل على تحقيق أفضل النتائج من خلال التعلم من الآخرين وذلك باستخدام خبراتهم والتعاون معهم . ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الدراسة المقارنة المرجعية الخارجية على العمليات وأيضاً استخدام الأسلوب المفتوح وبالتالي فإن المستفيد هو نظام التعليم العالي البولندي ككل .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن مؤسسات التعليم العالي البولندية لا توفر آليات لمنع الازدواجية في محتوى المواد الاختيارية ، وأن عدم وجود مثل هذه الآلية يمكن أن يؤثر على تحصيل الطلاب وفقد الموارد المالية المخصصة للتعليم . كما أن الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي ممن شملهم الاستطلاع تسمح للطلاب بتغيير اتجاهه الدراسي خلال تعلمهم ، كما أظهرت البيانات أن فكرة التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة لازالت محدودة وأن دورات الدراسات العليا المتخصصة وأشكال التدريب يتم تقديمها من 7-8% من الجامعات التي شملها الاستطلاع .

- دراسة الشثري ( ٢٠١٢ ) :

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يعتمد على استخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . وتم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد مجتمع الدراسة ( رؤساء الأقسام العلمية بالكليات التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود وعددهم ( ٥٢ ) رئيس قسم . وتم إعداد استبانة مكونه من ٦٨ عبارة قسمت إلى أربعة محاور .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تسعى القيادات الجامعية باستمرار إلى تطوير عملية التقويم المؤسسي ووجوب الاستفادة من الخبرات العالمية في مجال التقويم المؤسسي .

- دراسة AL Jazrawi (2012) :

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية المقارنة المرجعية والذي تم القيام بها لجميع البرامج الأكاديمية في جامعة الخليج ، واستعرض الباحثون مثالين من هذه العملية ، الأول : يتعلق ببرنامج اللغة الانجليزية والثاني : برنامج المحاسبة لكلية العلوم الإدارية والمالية . والهدف الثاني من البحث هو إجراء المقارنة المرجعية الداخلية لبعض برامج الجامعة ، وقام الباحثون بإجراء كل من المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية لإثبات أن جميع البرامج في جامعة الخليج تعمل على تحقيق رسالة الجامعة . والفرضية الأساسية لهذا البحث هو أن عملية القياس هي طريقة لتحسين تنفيذ عملية المقارنة المرجعية لتحديد مجالات القوة والضعف في هذه البرامج من خلال مقارنة محتويات البرامج مع أفضل الممارسات كما يتم تطبيقها في جامعات أخرى ، وقام الباحثون باختبار هذه الفرضية باستخدام المنهج المقارن في ضوء فلسفة الجامعة والاعتماد على بعض النماذج المعتمدة في بعض من الجامعات المحلية والعالمية .

أهم نتائج دراسة المقارنة الخارجية توصلت الدراسة إلى أن بعض البرامج في جامعة الخليج تمارس بطريقة جيدة ، خاصة برنامج المحاسبة الكمية وخصوصاً اللغة الانجليزية ومهارات المحاسبة ، كما أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسينات تتعلق بالدورات الخاصة بالمالية والقانون ، كما أن نسبة الاتصال بين الجامعات لإجراء المقارنة في أساليب التعليم والتعلم ووسائل التقييم كانت جيدة ، كما أن هناك الحاجة إلى زيادة عملية المهارات البحثية لبعض الطلاب .

أما أهم نتائج المقارنة الداخلية فهي : وجود نسبة عالية من التواصل لتوضيح رسالة قسم المحاسبة ومركز تطوير تعليم اللغة والتي تعكس رسالة الجامعة ، كما أن قسم المحاسبة ومركز تطوير اللغة استخدم أساليب التعليم والتعلم نفسها وكذلك نفس أساليب التقويم ومع ذلك فإن مركز تطوير تعليم اللغة قام بإجراء طفيف على أساليب التقويم .



-دراسة المليجي (٢٠١١) :

تهدف الدراسة إلى بيان كيفية استخدام القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي المصري ، وذلك من خلال التعرف على أسس القياس المقارن ومبادئه ، وخطواته ومنهجيته في التعليم الجامعي ، والتعرف على نظم الجودة ونماذجه في التعليم الجامعي ، واستعرض الباحث بعض النماذج العالمية للقياس المقارن بالأفضل في التعليم الجامعي في كل من إنجلترا وأستراليا بهدف الاستفادة منها في عمليات تطوير التعليم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في توضيح أساسيات القياس المقارن بالأفضل .

وخلصت الدراسة إلى ضرورة توجيه مؤسسات التعليم العالي الجامعي بمصر نحو تطبيق القياس المقارن بالأفضل ، وقدم الباحث تصوراً مقترحاً لكيفية تحقيق ضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام القياس المقارن بالأفضل .

-دراسة Uchechi (2011) :

هدفت الدراسة إلى اقتراح ومناقشة المقارنة المرجعية كأداة لتطوير مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا بهدف التقييم على جميع المستويات والوظائف . كما اعتبرت أنها محاولة لتطوير وتطبيق مؤشرات الأداء لتقديم المساعدات إلى إدارة المؤسسات المتميزة .

توصلت الدراسة إلى نتائج ، أهمها : أن مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تبدأ في المقارنة لقياس أنشطتها مع المؤسسات الأفضل منها في عملياتها من أجل التحسين المستمر للجودة والكفاءة في مواجهة الانخفاض الحاد في التمويل العام للطالب الواحد . كما قدم الباحث بعض الفوائد التي يمكن للمؤسسات أن تقوم بالمقارنة المرجعية بنفسها مثل ( تقاسم المعرفة ، تحسين جودة المؤسسة ، عرض الأفكار الجيدة ، توسيع آفاق التشغيل في المؤسسات ، تكوين ثقافة الانفتاح على الأفكار الجديدة ) كما أن هذه الدراسة ممكن أن تكون وسيلة ممكنة للتطوير ، وأخيراً المقارنة المرجعية يجب أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في البلاد وذلك لمعرفة أفضل الممارسات .

- دراسة Magutu (2011) :

هدفت الدراسة إلى وصف ممارسات المقارنة المرجعية في التعليم العالي في كينيا دراسة حالة للجامعات الحكومية ، من خلال توثيق أنشطة المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية لتحديد التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في المقارنة المرجعية .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المسح المقطعي لجمع البيانات من الجامعات الحكومية الست ، وكانت عينة الدراسة كبار الإداريين وأعضاء هيئة التدريس ، وكانت العينة (٥٣) فرداً وردت منهم (٣١) استجابة بنسبة ٥٨% كما تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل وتلخيص الاستجابات قبل تقديمها في شكل نسب.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن أنظمة التحسين المستمر في الجامعات الحكومية الكينية جيدة وليست ممتازة ، وأن العوامل الخارجية المؤثرة على التحسينات هم الطلاب بدلاً من التشريعات بينما المحرك الداخلي الرئيس للتغيير هو الأداء الحقيقي ، وأن الجامعات الحكومية تستخدم بشكل فعال وناجح معيار للتحسين المستمر . كما تستخدم البحث الإجرائي ومؤشرات الأداء باعتبارهما مصادر لجمع المعلومات عن المعايير . كما أن النوع الأكثر شيوعاً في المقارنة المرجعية في الاستخدام هو تطوير وتحسين المقارنة المرجعية والتخطيط للاستفادة من المقارنة المرجعية الدولية، وأخيراً فإن العوامل الثلاثة المؤثرة على نجاح المقارنة المرجعية هي : الوقت ، والموارد المتاحة ، والقابلية للمقارنة ؛ حيث أنها من الأسباب الرئيسة التي تجعل المؤسسات لا تمارس المقارنة المرجعية الدولية .

- دراسة Rayeni (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كفاءة المقارنة المرجعية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) في إدارة الجامعات . والمقارنة المرجعية هي عملية تحديد الإجراءات الصالحة للمقارنة بين أداء صنع القرارات في الوحدات واستخدامها في تحديد المواقع النسبية لصنع القرار في الوحدات ووضع معايير للتمييز ، ويمكن اعتبار

مغلف البيانات (DEA) كأداة لقياس النتائج . وتم تطبيق المقارنة المرجعية للكشف عن الأخطاء الإدارية غير الفعالة لتصبح فعالة وتعلم أفضل لممارسات جديدة .

وتوصلت الدراسة إلى أن تسع إدارات فعالة من بين ( ٢١ ) إدارة ، وكان متوسط الكفاءة (٠,٨٥١٦) ، والإدارات غير الفعالة لا تمتلك عدد فائض من أعضاء هيئة التدريس ولكن كل منهما سجل فائض في عدد الطلبة . كما يعتبر النقص في أعمال أداة البحث من أهم مؤشرات النواتج في الإدارات غير الفعالة التي يجب تصحيحها .

- دراسة Burqule ( 2009 ) :

هدفت الدراسة إلى بحث نتائج مشروع يموله الاتحاد الأوروبي لمدة عامين ( الإدارة العامة للتعليم والثقافة ) للمقارنة المرجعية للتعليم العالي الأوروبي من عام (٢٠٠٦-٢٠٠٨ م) بقيادة المركز الأوروبي للإدارة الاستراتيجية للجامعات ( European Center for "Strategic Management of Universities" ESMU) مع مركز تطوير التعليم العالي ("Center for Higher Education Development" CHE) اليونسكو المركز الأوروبي للتعليم العالي حيث أن عمليات ضمان الجودة التي تُمارس حالياً تؤكد ضمان المحاسبية إلا أنها لا تعزز بشكل كافٍ جودة التعليم العالي ، وقد أوضحت نماذج الجودة المطبقة في الصناعة قصورها .

ولتجاوز مداخل الجودة الحالية تستخدم المقارنة المرجعية كأداة إدارية حديثة لتحديد أهداف رفع مستوى الأداء من خلال التعلم من المنظمات الأخرى .

وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية في التعليم العالي تعمل على التقدم وزيادة المنافسة في بيئة التعليم العالي ويُنظر لها كأداة للإدارة الحديثة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ولكن المقارنة المرجعية مازالت تُستخدم بطريقة محددة ومتقطعة . كما أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد المؤشرات والمعايير ذات الصلة والتي يمكن أن تقيس الأداء المؤسسي مع زيادة المنافسة وتحديد الممارسات الجيدة مما يؤدي إلى تنفيذ التغيير المطلوب ، كما تتطلب المقارنة المرجعية الالتزام بالتغيير والاستثمار في الموارد المالية والبشرية ومشاركة القيادة العليا

والموظفين في المستويات الملائمة في المؤسسات من أجل تحقيق نتائج فعّالة من حيث جمع البيانات وتنفيذ النتائج ، كما لا ينبغي النظر للمقارنة المرجعية على أنها تُقدّم حلول سريعة لمعالجة ضعف الأداء على الرغم من أنها يمكن أن تُستخدم في تسديد نقطة ضعف مفاجئة ، فهي جزء لا يتجزأ من تطوير استراتيجية المؤسسة للحفاظ على تحسين الأداء .

ثانياً / الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تطوير كفاءة أداء القيادات :

-دراسة العتيبي ( ٢٠١٧ ) :

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وقامت بتصميم استبانة وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكليات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات ، وتكونت الاستبانة من جزأين ، الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية والتي تُحدد خصائص أفراد العينة ، والجزء الثاني يشمل أربعة محاور تتعلق بأنماط القيادات الإدارية وطرق اختيارها وتدريبها واستخدام القيادات للتقنية الحديثة .

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة ، ولا يتم اختيارها وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة ، ولا وفقاً لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي ومازالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهم . كما تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تتزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة .

- دراسة الغامدي (٢٠١٥) :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مقومات نجاح تطبيق ستة سيجما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وتضمنت ٣٩ فقرة توزعت على ستة أبعاد تمثل مقومات ستة سيجما ، وتكونت عينة الدراسة من ٦٢٤ قائداً من القيادات الإدارية الأكاديمية في جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك خالد وجامعة أم القرى .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : درجة توافر مقومات تطبيق ستة سيجما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية كان بدرجة متوسطة . ودرجة أهمية مقومات تطبيق ستة سيجما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية كان بدرجة متوسطة . توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر مقومات تطبيق ستة سيجما وفقاً لمتغيرات النوع وعدد سنوات الخبرة الإدارية والمنصب والجامعة بينما لا توجد فروق لمتغير الدرجة العلمية . توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية مقومات تطبيق ستة سيجما وفقاً لمتغيرات النوع والمنصب والجامعة بينما لا توجد فروق لمتغيري عدد سنوات الخبرة الإدارية والدرجة العلمية .

- دراسة مطاوع (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة إلى تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات في عين شمس على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب التحليل البيئي SWAT ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وتكونت من ٧٣ عبارة موزعة على خمس محاور وكانت موجهة لأعضاء هيئة التدريس للوقوف على واقع الممارسات الإدارية من ( تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، متابعة وتقويم ) لرؤساء مجالس الأقسام

الأكاديمية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . وتكونت عينة الدراسة من ١٣٠ من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية والأدبية والتربوية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكلية ينقصهم الإعداد الإداري الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، وقد تم وضع تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من خلال الدراسة النظرية والتحليل البيئي والدراسة الميدانية .

-دراسة حمرون (٢٠١١) :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك لأسلوب إدارة الأداء والتوصل إلى إعداد برنامج مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في مجال تطبيق إدارة الأداء .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بتصميم استبانة تقيس ممارسة القيادات الأكاديمية لأسلوب إدارة الأداء وتضمنت ستة محاور وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في سبع كليات بجامعة تبوك .

وكان من أبرز نتائج الدراسة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك أسلوب إدارة الأداء بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهداف إدارة الأداء وتخطيط إدارة الأداء وتهيئة وتوجيه الظروف لإمكانية الأداء وتنفيذ الأداء وتقييم الأداء وتحسين وتطوير الأداء .

ثالثاً : التعليق على الدراسات السابقة :

أولاً / أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أ - من حيث الهدف /

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . وكذلك ألفت نسبياً مع دراسة (الآغا ، ٢٠١٧ ) ، ودراسة ( العتيبي ، ٢٠١٧ ) ودراسة ( قمبر ، ٢٠١٦ ) ، ودراسة (الغامدي ، ٢٠١٥) ، دراسة ( مطاوع ، ٢٠١٤ ) ، دراسة العبدالعالي ( ٢٠١٤ ) ، دراسة الشثري ( ٢٠١٢ ) ، دراسة (حمرون ، ٢٠١١ ) ، دراسة (Rayeni,2010) ، حيث هدفت جميعها إلى تطوير الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي .

ب - من حيث المنهج /

تشابه بعض الدراسات مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي مثل دراسة (الآغا ، ٢٠١٧ ) ، دراسة ( العتيبي ، ٢٠١٧ ) ، ودراسة ( حسن ، ٢٠١٦ ) ، ودراسة (قمبر ، ٢٠١٦ ) ، دراسة الغامدي (٢٠١٥) ، دراسة ( حسنين ، ٢٠١٥ ) ، دراسة ( مطاوع ، ٢٠١٤ ) ، دراسة (AL Jazrawi,2012) ، دراسة (المليجي ، ٢٠١١ ) ، دراسة ( حمرون ، ٢٠١١ ) .

ج - من حيث المجتمع /

تشابه دراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) مع هذه الدراسة بتطبيقها على القيادات الأكاديمية في كليات التربية . وكذلك تشابه دراسة ( الآغا ، ٢٠١٧ ) مع الدراسة الحالية بتطبيقها في كليات التربية ولكن مجتمع الدراسة في دراسة ( الآغا ، ٢٠١٧ ) هم أعضاء هيئة التدريس ، ومجتمع الدراسة الحالية هم القيادات في كليات التربية (عميد وكيل كلية رئيس قسم) . وتشابه دراسة ( قمبر ، ٢٠١٦ ) ودراسة (الغامدي ، ٢٠١٥) مع هذه الدراسة بتطبيقها على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام .

ثانياً / أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أ - من حيث الهدف :

تختلف هذه الدراسة مع دراسة ( حسن ، ٢٠١٦ ) التي هدفت إلى التعرف على الأسس

النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي ، ودراسة (حسنين ، ٢٠١٥) التي هدفت إلى تقييم الاطار الفكري والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر ودراسة (القرني ، ٢٠١٤) التي هدفت لبناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بجامعة الملك سعود ودراسة (المليجي، ١١٢٠) التي تهدف إلى بيان كيفية استخدام القياس المقارن بالأفضل كمدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي المصري ودراسة (Burqule, 2009) التي هدفت إلى بحث نتائج مشروع يموله الاتحاد الأوروبي لمدة عامين ( الإدارة العامة للتعليم والثقافة ) للمقارنة المرجعية للتعليم العالي الأوروبي من عام ٢٠٠٦-٢٠٠٨ م بقيادة المركز الأوروبي للإدارة الاستراتيجية للجامعات ( European Center for Strategic Management of Universities "ESMU" ) مع مركز تطوير التعليم العالي ( Center for Higher Education Development "CHE" ) اليونسكو المركز الأوروبي للتعليم العالي ودراسة (Rayeni, 2010) التي هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كفاءة المقارنة المرجعية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) في إدارة الجامعات ودراسة (Uchechi, 2011) التي هدفت إلى اقتراح ومناقشة المقارنة المرجعية كأداة لتطوير مؤسسات التعليم العالي ودراسة (Magutu, 2011) التي هدفت إلى وصف ممارسات المقارنة المرجعية في التعليم العالي ودراسة (AL Jazrawi, 2012) التي هدفت إلى توضيح عملية المقارنة المرجعية والتي تم القيام بها لجميع البرامج الأكاديمية في جامعة الخليج ودراسة ( Woznicki, 2013) التي هدفت إلى تقديم مفاهيم ونتائج برنامج المقارنة المرجعية للتعليم العالي الذي أجرته المؤسسة البولندية لرؤساء الجامعات . بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية وفق الخطوات التالية : ( تقييم الجاهزية، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية .

#### ب - من حيث المنهج :

اختلف منهج هذه الدراسة مع دراسة الركبان ( ٢٠١٦ ) استخدمت المنهج الوصفي



التحليلي و دراسة العبدالعاللي ( ٢٠١٤ ) استخدمت المنهج الوصفي المقارن ودراسة (Magutu,2011) التي استخدمت المسح المقطعي لجمع البيانات ، ودراسة (Rayeni,2010) التي استخدمت اسلوب تحليل مغلف البيانات .

#### أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمت صياغة بعض التعاريف الإجرائية التي تتلاءم مع متطلبات الدراسة ، وقد ساهم الاطار النظري للدراسات السابقة في تكوين تصور عميق عن موضوع الدراسة وساعد في إثرائها .

#### تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت خطوات تطبيق المقارنة المرجعية ، وكذلك قياس مدى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية عن طريق خطوات المقارنة المرجعية .

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينته .
- أداة الدراسة .
- خطوات إجراء الدراسة .
- المعالجات الإحصائية .

## إجراءات الدراسة

### تمهيد:

في هذا الفصل تم تحديد منهج الدراسة المناسب، ومجتمع وعينة الدراسة، والإشارة إلى أداة الدراسة المستخدمة وخطوات إعدادها وطريقة التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة والتي تمثلت في الصدق والثبات، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها. كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات.

### متغيرات الدراسة :

تتمثل متغيرات الدراسة في :

أ - المتغير المستقل : يتمثل في درجة توافر المقارنة المرجعية .

ب - المتغير التابع : يتمثل في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية .

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الأكاديمية (عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم) في كليات التربية في الجامعات السعودية، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢٠٦) قيادي، وفقاً للإحصائية الواردة من عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، وموزعة كالتالي:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (١٢): إحصائية مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية

الجامعة	عميد	وكيل	رئيس قسم	المجموع
جامعة أم القرى	١	٣	٧	١١
جامعة الملك عبد العزيز	١	٣	٤	٨
جامعة جدة	١	٢	٤	٧
جامعة الطائف	١	٢	٤	٧
الجامعة الإسلامية بالمدينة	١	-	٤	٥
جامعة طيبة	١	٣	٧	١١
جامعة الإمام محمد بن سعود	١	٢	٤	٧
جامعة الملك سعود	١	٣	٩	١٣
جامعة تبوك	١	٣	٦	١٠
جامعة الباحة	١	٣	٧	١١
جامعة نجران	١	٢	٤	٧
جامعة جازان	١	٣	٨	١٢
جامعة الملك خالد	١	٣	٦	١٠
جامعة شقراء	١	٣	٦	١٠
جامعة حائل	١	٣	٧	١١
جامعة المجمعة	١	٤	٧	١٢
جامعة الملك فيصل	١	١	٧	٩
جامعة القصيم	١	٢	٧	١٠
جامعة الجوف	١	٢	٤	٧
جامعة الحدود الشمالية	١	٣	٧	١١
جامعة سطاتم بن عبد العزيز	١	٤	٧	١٢
جامعة حضرة الباطن	١	١	٣	٥
المجموع	٢٢	٥٥	١٢٩	٢٠٦

### عينة الدراسة:

تم التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) قيادياً تم اختيارهم عشوائياً من كليات التربية بالجامعات السعودية. بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات). وسوف يرد لاحقاً تناول (الصدق والثبات) تفصيلاً.

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة ثم التطبيق على باقي أفراد المجتمع بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها (١٢٤) استبانة بنسبة (٦٠٪) من مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول ( ١٢ ) : إحصائية عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية

الجامعة	عميد	وكيل	رئيس قسم	المجموع
جامعة أم القرى	١	٣	٧	١١
جامعة الملك عبد العزيز	-	٣	٢	٥
جامعة جده	١	٢	٤	٧
جامعة الطائف	١	٢	٤	٧
الجامعة الإسلامية بالمدينة	١	-	٣	٤
جامعة طيبة	١	٢	٥	٨
جامعة الإمام محمد بن سعود	١	٢	٤	٧
جامعة الملك سعود	-	١	-	١
جامعة تبوك	١	٢	٥	٨
جامعة الباحة	-	٣	٥	٨
جامعة جازان	١	٢	٤	٧
جامعة الملك خالد	١	٣	٣	٧
جامعة شقراء	١	٣	٤	٨
جامعة حائل	١	٢	٣	٦
جامعة المجمعة	-	٢	٢	٤
جامعة القصيم	١	٢	٤	٧
جامعة الجوف	-	٢	٢	٤
جامعة الحدود الشمالية	١	٢	٥	٨
جامعة سطاتم بن عبد العزيز	١	٢	٤	٧
المجموع	١٤	٤٠	٧٠	١٢٤

وفيما يلي وصفا لعينة الدراسة حسب (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير).

جدول (١٤): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	%
جامعة أم القرى	١١	٨,٨٠
جامعة الملك عبد العزيز	٥	٤,٠٠
جامعة جدة	٧	٥,٦٠
جامعة الطائف	٧	٥,٦٠
الجامعة الإسلامية	٤	٣,٢٠
جامعة طيبة	٨	٦,٤٠
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٧	٥,٦
جامعة الملك سعود	١	٠,٨٠
جامعة تبوك	٨	٦,٤٠
جامعة الباحة	٨	٦,٤٠
جامعة جازان	٧	٥,٦٠
جامعة الملك خالد	٧	٥,٦٠
جامعة شقراء	٨	٦,٤٠
جامعة حائل	٦	٤,٨٠
جامعة المجمعة	٤	٣,٢٠
جامعة القصيم	٧	٥,٦٠
جامعة الجوف	٤	٣,٢٠
جامعة الحدود الشمالية	٨	٦,٤٠
جامعة الأمير سطام	٧	٥,٦٠
المجموع	١٢٤	١٠٠,٠٠

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٢٤) قيادياً، من (١٩) جامعة سعودية، وتراوحت أعداد القياديين الأكاديميين في عينة الدراسة من قيادي واحد من جامعة الملك سعود بنسبة (٨,٠%) إلى "١١" قيادياً من جامعة أم القرى بنسبة (٨,٨%).

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (١٥): توزيع عينة الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	العدد	%
عميد	١٤	١١,٣٠
وكيل كلية	٤٠	٣٢,٣٠
رئيس قسم	٧٠	٥٦,٤٠
الكلية	١٢٤	١٠٠,٠٠

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة "١٤" عميداً بنسبة (١١,٣٠ %)، "٤٠" وكيل كلية بنسبة (٣٢,٣٠ %)، "٧٠" رئيس قسم بنسبة (٥٦,٤٠ %).

جدول (١٦): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	العدد	%
أستاذ	١٥	١٢,١٠
أستاذ مشارك	٥١	٤١,١٠
أستاذ مساعد	٥٨	٤٦,٨٠
الكلية	١٢٤	١٠٠,٠٠

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة "١٥" أستاذاً بنسبة (١٢,١٠ %)، "٥١" أستاذاً مشاركاً بنسبة (٤١,١٠ %)، "٥٨" أستاذاً مساعداً بنسبة (٤٦,٨٠ %).

جدول (١٧): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في القيادة

الأكاديمية

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٣٨	٣٠,٧٠
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٥٢	٤١,٩٠
من ١٠ سنوات فأكثر	٣٤	٢٧,٤٠
الكلية	١٢٤	١٠٠,٠٠

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة "٣٨" أقل من ٥ سنوات بنسبة (٣٠,٧٠٪)، "٥٢" من ٥ – أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٤١,٩٠٪)، "٣٤" من ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٢٧,٤٠٪).

جدول (١٨): توزيع عينة الدراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية في

### مجال التطوير

الدورات التدريبية	العدد	%
لا يوجد	٧	٥,٧٠
من ١ - ٣ دورات	٣٥	٢٨,٢٠
أكثر من ٣ دورات	٨٢	٦٦,١٠
الكلي	١٢٤	١٠٠,٠٠

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة "٧" لا يوجد لديهم دورات تدريبية في مجال التطوير بنسبة (٥,٧٠٪)، "٣٥" من ١ - ٣ دورات بنسبة (٢٨,٢٠٪)، "٨٢" أكثر من ٣ دورات بنسبة (٦٦,١٠٪).

### أداة الدراسة:

استخدم الاستبيان كأداة للدراسة الحالية، وبعد تحديد هدف الاستبيان في معرفة كل من درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية وفق الخطوات التالية: (تقييم الجاهزية، تحليل احتياجات التطوير، قياس الأداء، التعرف على الممارسات الناجحة، تطبيق أفضل الممارسات)، ومستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات التالية: (الإداري والقيادي، البحث العلمي، التعليمي) في كليات التربية بالجامعات السعودية، كما تم الاطلاع على المجالات التربوية والدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية كدراسة (الآغا، ٢٠١٧) ودراسة الركبان (٢٠١٦)، ودراسة (حسن، ٢٠١٦)، ودراسة (قمير، ٢٠١٦)، ودراسة (حسنين، ٢٠١٥)، ودراسة (القرني، ٢٠١٤)، ودراسة (العبدالعالي، ٢٠١٤) ودراسة (المليجي، ٢٠١١)، ودراسة (Burqule, 2009)، ودراسة (Rayeni, 2010)، ودراسة (Uchechi, 2011)، ودراسة (Magutu, 2011)، ودراسة (AL Jazrawi, 2012)، ودراسة (Woznicki, 2013) كما تم مقابلة عدد من ذوي الاختصاص



في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم في بناء الاستبيان. وبناء على ما تم التوصل إليه في هذا المجال، تم صياغة عبارات الاستبيان وتوزيعها على خطوات المقارنة المرجعية ومجالات مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية .

• صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعدة طرق وهي (صدق المحكمين - صدق الاتساق الداخلي - الصدق البنائي) وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية من (٣٠) قائداً أكاديمياً وتم الحصول على ما يلي:

- صدق المحكمين :

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبلغ عدد المحكمين ( ١٩ ) محكماً، ملحق رقم ( ٢ ) وبناءً على ملاحظات المحكمين من حيث مناسبة العبارة لما تقيسه، ووضوحها، وانتمائها للمحور/الخطوات/المجالات، وملائمة فئات الاستجابة الخماسية، تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة (٦٥) عبارة موزعة على محورين: المحور الأول هو درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية (٣٧) عبارة، والمحور الثاني هو مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (٢٨) عبارة. وسوف يرد وصف المحاور/الخطوات/المجالات لاحقاً. وبذا يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بصدق المحكمين.

- صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للخطوة/المجال الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) قائداً أكاديمياً ، وتم الحصول على ما يلي:

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

- جدول (١٩) : صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

الخطوة الخامسة تطبيق أفضل الممارسات		الخطوة الرابعة التعرف على الممارسات الناجحة		الخطوة الثالثة قياس الأداء		الخطوة الثانية تحليل احتياجات التطوير		الخطوة الأولى تقييم الجاهزية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٨	٣٣	٠,٧٠	٢٧	٠,٧٢	١٧	٠,٦٨	١١	٠,٦٦	١
٠,٧٠	٣٤	٠,٦٥	٢٨	٠,٦٦	١٨	٠,٦٥	١٢	٠,٦٧	٢
٠,٦٩	٣٥	٠,٦٨	٢٩	٠,٦٣	١٩	٠,٧١	١٣	٠,٦٦	٣
٠,٦٥	٣٦	٠,٦٦	٣٠	٠,٦٨	٢٠	٠,٦٨	١٤	٠,٧٠	٤
٠,٧١	٣٧	٠,٧٢	٣١	٠,٧٠	٢١	٠,٦٥	١٥	٠,٦٦	٥
		٠,٦٩	٣٢	٠,٦٥	٢٢	٠,٦٥	١٦	٠,٦٨	٦
				٠,٦٩	٢٣			٠,٦٦	٧
				٠,٦٨	٢٤			٠,٧١	٨
				٠,٦٥	٢٥			٠,٦٧	٩
				٠,٧٠	٢٦			٠,٦٤	١٠

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٣) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة الخطوة التي تنتمي إليها في المحور الأول.

جدول (٢٠) : صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

المجال الثالث التعليمي		المجال الثاني البحث العلمي		المجال الأول الإداري والقيادي	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٧	١٩	٠,٧١	١٠	٠,٧٠	١
٠,٦٩	٢٠	٠,٦٥	١١	٠,٦٩	٢
٠,٦١	٢١	٠,٦٢	١٢	٠,٦٢	٣
٠,٦٨	٢٢	٠,٦٨	١٣	٠,٦٨	٤
٠,٦٦	٢٣	٠,٦٧	١٤	٠,٦٦	٥
٠,٦٥	٢٤	٠,٦٥	١٥	٠,٧٢	٦

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المجال الثالث التعليمي		المجال الثاني البحث العلمي		المجال الأولي الإداري والقيادي	
الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة
٠,٧١	٢٥	٠,٦٦	١٦	٠,٦٩	٧
٠,٧٠	٢٦	٠,٧٢	١٧	٠,٦٥	٨
٠,٦٦	٢٧	٠,٦٢	١٨	٠,٦٨	٩
٠,٦٥	٢٨				

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦١) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه في المحور الثاني.

**الصدق البنائي:**

تم التأكد من الصدق البنائي للأداة عن طريق حساب معاملات الارتباط البينية داخل كل محور على حدة، أي معاملات ارتباط بيرسون بين الخطوات/المجالات وبعضها وبين درجة كل خطوة/مجال مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الأول/الثاني، وكانت كالتالي:

جدول (٢١): الصدق البنائي لخطوات المحور الأول

الدرجة الكلية	تطبيق أفضل الممارسات	التعرف على الممارسات الناجحة	قياس الأداء	تحليل احتياجات التطوير	تقييم الجاهزية	الخطوات
٠,٧٢	٠,٦٨	٠,٧٧	٠,٧٥	٠,٦٩	-	تقييم الجاهزية
٠,٧٥	٠,٧٤	٠,٦٩	٠,٧٧	-		تحليل احتياجات التطوير
٠,٧٠	٠,٦٨	٠,٧١	-			قياس الأداء
٠,٧٣	٠,٧٥	-				التعرف على الممارسات
٠,٧٢	-					تطبيق أفضل الممارسات

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٨) إلى (٠,٧٧)، وجميع قيم معاملات

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) وتشير إلى تمتع خطوات المحور الأول بالصدق البنائي.

جدول (٢٢): الصدق البنائي لمجالات المحور الثاني

الدرجة الكلية	التعليمي	البحث العلمي	الإداري والقيادي	المجالات
❖❖٠,٧٢	❖❖٠,٧٢	❖❖٠,٧٤	-	الإداري والقيادي
❖❖٠,٧٠	❖❖٠,٦٩	-		البحث العلمي
❖❖٠,٧١	-			التعليمي

❖❖ دالة عند مستوى (٠,٠١)

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٩) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) وتشير إلى تمتع مجالات المحور الثاني بالصدق البنائي.

### ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقتي (الفا كرونباخ - التجزئة النصفية) وذلك من خلال نفس العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (٣٠) قائداً أكاديمياً، وتم الحصول على ما يلي:

- طريقة الفا كرونباخ

جدول (٢٣): معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الأول

الخطوات	قيمة الفا كرونباخ
تقييم الجاهزية	٠,٨٩
تحليل احتياجات التطوير	٠,٩٣
قياس الأداء	٠,٨٨
التعرف على الممارسات الناجحة	٠,٩٠
تطبيق أفضل الممارسات	٠,٩١
الدرجة الكلية	٠,٩٤

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠,٨٨) إلى (٠,٩٤)، وهذه القيم مرتفعة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

وتشير إلى أن جميع خطوات المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٢٤): معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الثاني

المجالات	قيمة الفا كرونباخ
الإداري والقيادي	٠,٩١
البحث العلمي	٠,٩٠
التعليمي	٠,٩٢
الدرجة الكلية	٠,٩٣

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ من (٠,٩٠) إلى (٠,٩٣)، وهذه القيم مرتفعة

وتشير إلى أن جميع مجالات المحور الثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- طريقة التجزئة النصفية

تم تقسيم العبارات إلى جزأين سواء داخل الخطوة/المجال أو للدرجة الكلية للمحور، الجزء الأول اشتمل على العبارات الفردية والجزء الثاني العبارات الزوجية، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كلا الجزأين، باستخدام طريقتي سبيرمان براون وجتمان للتجزئة النصفية وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٢٥): معاملات التجزئة النصفية لثبات المحور الأول

معامل التجزئة		عدد العبارات			الخطوات
سبيرمان جتمان	سبيرمان براون	النصف الثاني	النصف الأول	الكلية	
٠,٧٠	٠,٧١	٥	٥	١٠	تقييم الجاهزية
٠,٦٨	٠,٧٠	٣	٣	٦	تحليل احتياجات التطوير
٠,٨٩	٠,٧٢	٥	٥	١٠	قياس الأداء
٠,٧٠	٠,٧٠	٣	٣	٦	التعرف على الممارسات الناجحة
٠,٦٨	٠,٦٩	٢	٣	٥	تطبيق أفضل الممارسات
٠,٧٢	٠,٧٣	١٨	١٩	٣٧	الدرجة الكلية

تراوحت قيم معاملات التجزئة النصفية للثبات من (٠,٦٨) إلى (٠,٧٣)، وهذه

القيم مرتفعة وتشير إلى أن خطوات المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٢٦): معاملات التجزئة النصفية لثبات المحور الثاني

معامل التجزئة		عدد العبارات			المجالات
جتمان	سبيرمان براون	النصف الثاني	النصف الأول	الكلية	
٠,٦٩	٠,٦٩	٤	٥	٩	الإداري والقيادي
٠,٧٠	٠,٧١	٤	٥	٩	البحث العلمي
٠,٧٠	٠,٧٢	٥	٥	١٠	التعليمي
٠,٧١	٠,٧٢	١٤	١٤	٢٨	الدرجة الكلية

تراوحت قيم معاملات التجزئة النصفية للثبات من (٠,٦٩) إلى (٠,٧٢)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن مجالات المحور الثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• أداة الدراسة في صورتها النهائية

بعد التأكد من توافر الصدق والثبات لأداة الدراسة، تأكد الباحث من صلاحيتها وإمكانية تطبيقها على أفراد العينة الأساسية، وأصبحت الأداة كما هي موضحة في ملحق (١). واشتملت على:

الجزء الأول: البيانات الأولية (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير).

الجزء الثاني: اشتمل على محورين كالتالي:

المحور الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية في كليات التربية، اشتمل على (٣٧) عبارة، توزعت على (٥) خطوات كالتالي:

- الخطوة الأولى: تقييم الجاهزية (١٠) عبارات من (١ - ١٠)
- الخطوة الثانية: تحليل احتياجات التطوير (٦) عبارات من (١١ - ١٦)
- الخطوة الثالثة: قياس الأداء (١٠) عبارات من (١٧ - ٢٦)
- الخطوة الرابعة: التعرف على الممارسات الناجحة (٦) عبارات من (٢٧ - ٣٢)
- الخطوة الخامسة: تطبيق أفضل الممارسات (٥) عبارات من (٣٣ - ٣٧)

المحور الثاني: مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية، اشتمل على (٢٨) عبارة، توزعت على (٣) حالات كالتالي:

- المجال الأول: الإداري والقيادي (٩) عبارات من (١ - ٩)

- المجال الثاني: البحث العلمي (٩) عبارات من (١٠ - ١٨)

- المجال الثالث: التعليمي (١٠) عبارات من (١٩ - ٢٨)

- تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة، بحيث تعطى لعبارة المحور الأول في حالة قياس درجة التوافر، الدرجة (١) للاستجابة (غير متوفرة)، والدرجة (٢) للاستجابة (ضعيفة)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، والدرجة (٤) للاستجابة (عالية)، والدرجة (٥) للاستجابة (عالية جدا). وتعطى لعبارة المحور الثاني في حالة قياس مستوى الأداء الدرجة (١) للاستجابة (ضعيف جدا)، والدرجة (٢) للاستجابة (ضعيف)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسط)، والدرجة (٤) للاستجابة (مرتفع)، والدرجة (٥) للاستجابة (مرتفع جدا).

وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على العبارات:

مدى الاستجابة للعبارة = أعلى درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠,٨

جدول (٢٧): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

مستوى الأداء	درجة التوافر	المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير متوفرة	١ - أقل من ١,٨١
ضعيف	ضعيفة	١,٨١ - أقل من ٢,٦١
متوسط	متوسطة	٢,٦١ - أقل من ٣,٤١
مرتفع	عالية	٣,٤١ - أقل من ٤,٢١

المتوسط الحسابي	درجة التوافر	مستوى الأداء
٤,٢١ - ٥	عالية جدا	مرتفع جدا

### - الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١ . التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.
- ٢ . المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (الخطوة/المجال).
- ٣ . إختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغيرات (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير).
- ٤ . إختبار مان وتني كإختبار بعدي لتحديد اتجاهات الفروق في حالة ما كان إختبار كروسكال والس ذا دلالة إحصائية.
- ٥ . إختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغير (عدد سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية).
- ٦ . إختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق في حالة ما كان إختبار (ف) ذو دلالة إحصائية.
- ٧ . معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ومستوى الأداء لديهم.
- ٨ . الانحدار المتعدد لحساب الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية في كليات التربية على مستوى الأداء لديهم.



## الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

في الفصل الحالي تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة والحصول على النتائج ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج وإظهار مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

### أولاً - تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية؟

لإجابة السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الخطوات والذي يمثل الدرجة الكلية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٢٨): درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخطوات
٣	متوسطة	٠,٦٧	٣,١٦	تقييم الجاهزية
١	عالية	٠,٧١	٣,٥٩	تحليل احتياجات التطوير
٤	متوسطة	٠,٨٠	٣,١٢	قياس الأداء
٥	متوسطة	٠,٨٢	٢,٩٦	التعرف على الممارسات الناجحة
٢	متوسطة	٠,٩٠	٣,٣٥	تطبيق أفضل الممارسات
-	متوسطة	٠,٧٢	٣,٢١	الدرجة الكلية

يلاحظ من جدول (٢٨) أن المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الأول والذي يقيس درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية في كليات التربية يساوي (٣,٢١) أي بدرجة توافر (متوسطة). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لدرجة توافر كل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية، نجد أن تحليل احتياجات التطوير

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة توافر عالية. يليها في الترتيب الثاني تطبيق أفضل الممارسات بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة توافر متوسطة. ثم في الترتيب الثالث تقييم الجاهزية بمتوسط حسابي (٣,١٦) وبدرجة توافر متوسطة. ثم في الترتيب الرابع قياس الأداء بمتوسط حسابي (٣,١٢) ودرجة توافر متوسطة، وأخيرا في الترتيب الخامس التعرف على الممارسات الناجحة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ودرجة توافر متوسطة.

وفي الجزء التالي يتناول الباحث بشيء من التفصيل نتائج درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية.

### الخطوة الأولى: تقييم الجاهزية

جدول (٢٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات

الأكاديمية في كليات التربية

الخطوة الأولى: تقييم الجاهزية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	توضيح الرؤية والرسالة وربطها برؤية ورسالة الجامعة .	3.51	0.64	عالية
6	جعل التميز والجودة أولوية للأعمال دائماً .	3.49	0.85	عالية
3	تشكيل فريق العمل المشارك .	3.44	0.83	عالية
4	تحديد طرق ومنهجية فريق العمل المشارك.	3.42	0.86	عالية
7	بناء الثقافة التنظيمية لدى العاملين للمساهمة في عملية التطوير	3.37	0.85	متوسطة
8	تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين.	3.25	0.96	متوسطة
10	وجود قاعدة بيانات لجميع البرامج والفعاليات المنفذة.	3.01	0.81	متوسطة
2	تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية .	2.82	0.96	متوسطة
5	الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل .	2.71	0.84	متوسطة
9	وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين .	2.62	0.90	متوسطة
	المتوسط العام	3.16	0.67	متوسطة

يتضح من جدول (٢٩) أن تقييم الجاهزية تتوافر لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بدرجة متوسطة ويمتوسط حسابي عام (٣,١٦). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس تقييم الجاهزية من (٢,٦٢) إلى (٣,٥١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة عالية (٤) عبارات، ومتوسطة (٦) عبارات.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث درجة توافر تقييم الجاهزية هي: العبارة (١) "توضيح الرؤية والرسالة وربطها برؤية ورسالة الجامعة" بمتوسط حسابي (٣,٥١) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٦) "جعل التميز والجودة أولوية للأعمال دائماً بمتوسط حسابي (٣,٤٩) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٣) "تشكيل فريق العمل المشارك" بمتوسط حسابي (٣,٤٤) ودرجة توافر (عالية).

ويعود السبب في ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية إلى أهمية توضيح الرؤية والرسالة وربطها برؤية ورسالة الجامعة وتوضيحها للعاملين معهم، وقناعتهم بتطبيق التميز والجودة في جميع أعمالهم دائماً والسعي إلى تشكيل فريق عمل محدد المهام . وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث درجة توافر تقييم الجاهزية هي: العبارة (٢) "تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية" بمتوسط حسابي (٢,٨٢) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٥) "الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل" بمتوسط حسابي (٢,٧١) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٩) "وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (٢,٦٢) ودرجة توافر (متوسطة).

وقد يعود السبب في ضعف قدرة القيادات الأكاديمية في تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية إلى عدم منحهم الصلاحيات اللازمة للتطوير، وضعف الدعم من إدارة الجامعة في تسهيل فريق العمل وعدم وجود قاعدة بيانات محدثة يُعتمد عليها في عملية التطوير .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن ، ٢٠١٦) التي توصلت إلى أن للمقارنة المرجعية منهجية محددة تتمثل في عدة خطوات هي : التخطيط والاعداد. ودراسة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

(القرني ، ٢٠١٤ ) التي ذكرت بأنه لابد من تحديد المسؤوليات وسير الاجراءات المتعلقة بالمقارنة المرجعية .

### الخطوة الثانية: تحليل احتياجات التطوير

جدول ( ٣٠ ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

#### الخطوة الثانية: تحليل احتياجات التطوير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
14	وجود لجان متخصصة لعملية التطوير و الجودة .	3.93	0.83	عالية
15	وضع معايير تتعلق بمتطلبات التطوير .	3.75	0.84	عالية
16	تحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات التطوير .	3.71	0.85	عالية
13	تحديد وتحديث البرامج التي تحتاج إلى تطوير .	3.54	0.82	عالية
12	تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي .	3.39	0.86	متوسطة
11	إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية.	3.19	0.83	متوسطة
	المتوسط العام	3.59	0.71	عالية

يتضح من جدول ( ٣٠ ) أن تحليل احتياجات التطوير تتوافر لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام (٣,٥٩). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس تحليل احتياجات التطوير من (٣,١٩) إلى (٣,٩٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة عالية (٤) عبارات، ومتوسطة عبارتين.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث درجة توافر تحليل احتياجات التطوير هي: العبارة (١٤) " وجود لجان متخصصة لعملية التطوير و الجودة " بمتوسط حسابي (٣,٩٣) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (١٥) " وضع معايير تتعلق بمتطلبات التطوير " بمتوسط حسابي (٣,٧٥) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (١٦) " تحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات التطوير " بمتوسط حسابي (٣,٧١) ودرجة توافر (عالية).

وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث درجة توافر تحليل احتياجات التطوير هي: العبارة (١٣) " تحديد وتحديث البرامج التي تحتاج إلى تطوير " بمتوسط حسابي (٣,٥٤)

ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (١٢) " تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي " بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (١١) " إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية " بمتوسط حسابي (٣,١٩) ودرجة توافر (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى الأهمية العالية لهذا المحور من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كون عمليات التطوير والجودة تسهم في الرفع من كفاءة أداء العمل والوصول إلى تطبيق معايير التصنيفات العالمية لحجز مركز متميز بين الجامعات، ونلاحظ اهتمام الكلية بتكوين لجان متخصصة في عمليات التطوير والجودة ووضع معايير تتعلق بمتطلبات الجودة وتحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات الجودة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( حسن ، ٢٠١٦ ) التي توصلت إلى أن المقارنة المرجعية أحد أدوات تطوير الأداء ، ودراسة ( القرني ، ٢٠١٤ ) التي توصلت إلى أن الاختيار المناسب للجامعات المرجعية يعد أساساً للتطوير ، ودراسة الشثري ( ٢٠١٤ ) والتي ربطت الجودة والإعتماد بتطبيق المقارنة المرجعية .

### الخطوة الثالثة: قياس الأداء

جدول ( ٣١ ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات

الأكاديمية في كليات التربية

الخطوة الثالثة : قياس الأداء

م	العبارة	$\bar{x}$	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
17	وضع معيار لقياس الأداء يكون محدداً وواضحاً .	1	3.53	0.88	عالية
22	شمولية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء .	2	3.5	0.85	عالية
23	المعايير المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة .	3	3.46	0.88	عالية
24	المعايير المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي .	4	3.45	0.89	عالية
21	وضع معيار لقياس الأداء يكون مقيداً زمنياً .	5	3.02	0.92	متوسطة
25	يتم اختيار معايير الأداء حسب المهام الوظيفية للعاملين .	6	2.97	0.98	متوسطة
19	وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للمساءلة .	7	2.9	0.95	متوسطة
18	وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس .	8	2.88	0.88	متوسطة
20	وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج .	9	2.75	0.96	متوسطة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (٣١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات

الأكاديمية في كليات التربية

الخطوة الثالثة: قياس الأداء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
26	المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء.	2.69	0.90	متوسطة
المتوسط العام		3.12	0.80	متوسطة

يتضح من جدول (٣١) أن قياس الأداء تتوافر لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام (٣,١٢). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس قياس الأداء من (٢,٦٩) إلى (٣,٥٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة عالية (٤) عبارات، ومتوسطة (٦) عبارات.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث درجة توافر قياس الأداء هي: العبارة (١٧) " وضع معيار لقياس الأداء يكون محدداً وواضحاً " بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٢٢) " شمولية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء " بمتوسط حسابي (٣,٥٠) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٢٣) " المعايير المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة " بمتوسط حسابي (٣,٤٦) ودرجة توافر (عالية).

وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث درجة توافر قياس الأداء هي: العبارة (١٨) " وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس " بمتوسط حسابي (٢,٨٨) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٢٠) " وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج " بمتوسط حسابي (٢,٧٥) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٢٦) " المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء " بمتوسط حسابي (٢,٦٩) ودرجة توافر (متوسطة).

وربما يعود السبب في ذلك إلى ضعف الأنظمة واللوائح المتعلقة بقياس الأداء وعدم ربطها بنواتج العمل، وضعف المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Burqule,2009) التي اظهرت أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد المؤشرات والمعايير ذات الصلة والتي يمكن أن تقيس الأداء المؤسسي مع زيادة المنافسة مما يؤدي إلى تنفيذ التغيير المطلوب ، ودراسة (Magutu,2011) التي ذكرت أن الجامعات عند تطبيق المقارنة المرجعية تستخدم مؤشرات قياس الأداء باعتبارها مصادر لجمع المعلومات عن المعايير .

#### الخطوة الرابعة: التعرف على الممارسات الناجحة

جدول ( ٣٢ ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

#### الخطوة الرابعة: التعرف على الممارسات الناجحة

م	العبارة	$\bar{x}$	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
27	تبني البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء .	1	3.46	0.85	عالية
30	دراسة أفضل البرامج التي تطبق بالكليات الأخرى المناظرة .	2	3.45	0.91	عالية
29	دعم الرغبة الدائمة في التعلم المستمر .	3	3.43	0.87	عالية
31	القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها .	4	2.64	0.85	متوسطة
28	الاطلاع على البيانات و البرامج الجديدة ودراستها باستمرار.	5	2.62	0.93	متوسطة
32	تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل.	6	2.14	0.94	ضعيفة
	المتوسط العام		٢,٩٦	0.82	متوسطة

يتضح من جدول ( ٣٢ ) أن التعرف على الممارسات الناجحة تتوافر لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام (٢,٩٦). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس التعرف على الممارسات الناجحة من (٢,١٤) إلى (٣,٤٦) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة عالية (٣) عبارات، ومتوسطة عبارتين، وضعيفة عبارة واحدة فقط .

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث درجة توافر التعرف على الممارسات الناجحة هي: العبارة (٢٧) " تبني البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء " بمتوسط حسابي (٣,٤٦) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٣٠) " دراسة أفضل البرامج التي تُطبق بالكليات



الأخرى المناظرة " بمتوسط حسابي (٣,٤٥) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٢٩) " دعم الرغبة الدائمة في التعلم المستمر " بمتوسط حسابي (٣,٤٣) ودرجة توافر (عالية). وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث درجة توافر التعرف على الممارسات الناجحة هي: العبارة (٣١) " القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها " بمتوسط حسابي (٢,٦٤) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٢٨) " الاطلاع على البيانات و البرامج الجديدة ودراستها باستمرار " بمتوسط حسابي (٢,٦٢) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٣٢) " تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل " بمتوسط حسابي (٢,١٤) ودرجة توافر (ضعيفة).

وقد يعود السبب في ذلك ربما إلى رغبة كل كلية بتصميم برامجها بمفردها بعيداً عن الكليات الأخرى وعدم الرغبة في إجراء مقارنات مرجعية مع كليات مماثلة وضعف تشجيع العاملين بالقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( حسن ، ٢٠١٦ ) التي توصلت إلى أن المقارنة المرجعية تبحت عن أفضل الممارسات وتأتي بها داخل الجامعة ، ودراسة عبدالعالي (٢٠١٤) والتي ذكرت بأن المقارنة المرجعية تساهم في تطوير الجامعات، ودراسة (Lutfullayev,2007) التي ذكرت أن ممارسات المقارنة المرجعية الداخلية تساعد في التعرف على جامعات القمة ، ودراسة (Burqule,2009) التي توصلت إلى أن المقارنة المرجعية تساهم في تحديد الممارسات الجيدة مما يؤدي إلى تنفيذ التغيير المطلوب في الجامعة ، ودراسة (Uchechi,2011) التي ذكرت أن المقارنة المرجعية يجب أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي وذلك لمعرفة أفضل الممارسات .

### الخطوة الخامسة: تطبيق أفضل الممارسات

جدول (٣٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات

الأكاديمية في كليات التربية

الخطوة الخامسة: تطبيق أفضل الممارسات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
33	المساهمة في وضع خطة للتغيير تحدد فيها الأهداف والعمليات والبرامج.	3.47	0.94	عالية
35	وضع النقاط المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية.	3.42	0.98	عالية
36	ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل .	3.37	0.94	متوسطة
37	نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين.	3.28	0.98	متوسطة
34	وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية.	3.21	0.99	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٣٥	0.90	متوسطة

يتضح من جدول (٣٣) أن تطبيق أفضل الممارسات تتوافر لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام (٣,٣٥). وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس تطبيق أفضل الممارسات من (٣,٢١) إلى (٣,٤٧) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة عالية عبارتين، ومتوسطة (٣) عبارات.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث درجة توافر تطبيق أفضل الممارسات هي: العبارة (٣٣) " المساهمة في وضع خطة للتغيير تحدد فيها الأهداف والعمليات والبرامج " بمتوسط حسابي (٣,٤٧) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٣٥) " وضع النقاط المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية " بمتوسط حسابي (٣,٤٢) ودرجة توافر (عالية)، ثم العبارة (٣٦) " ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل " بمتوسط حسابي (٣,٣٧) ودرجة توافر (متوسطة).

وكانت أقل عبارتين من حيث درجة توافر تطبيق أفضل الممارسات هي: العبارة (٣٧) " نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين." بمتوسط حسابي (٣,٢٨) ودرجة توافر (متوسطة)، ثم العبارة (٣٤) " وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية." بمتوسط حسابي (٣,٢١) ودرجة توافر (متوسطة).

ويعود السبب في ذلك إلى رغبة القيادات الأكاديمية في التغيير عن طريق المساهمة في وضع خطة للتغيير تحدد فيها الأهداف والعمليات والبرامج ووضع النقاط المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية، وترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل .

وتتفق هذه الدراسة مع ( قمبر ، ٢٠١٦ ) التي توصلت إلى ضرورة اعتماد المؤسسات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتخطيط لرفع مستوى الأداء بعد تنفيذ المقارنة المرجعية ، ودراسة ( حسن ، ٢٠١٦ ) التي توصلت إلى أنه بعد المقارنة المرجعية لابد من تخطيط وتنفيذ عمليات التحسين وإضفاء الطابع المؤسسي . وأن الأهداف التي تتم المقارنة معها هي أهداف متحركة ومتطورة ، لذا يجب الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظراً للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية . ودراسة ( القرني ، ٢٠١٤ ) التي اظهرت إلى ضرورة استخدام المنهجية الكمية من خلال البيانات الرقمية مما تساعد الجامعات في إعداد خطط لردم الفجوة التي بينها وبين الجامعات المرجعية من خلال صياغة أهداف محددة وكمية يمكن قياسها .

#### ثانياً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني :

ما مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي – البحث العلمي – التعليمي)؟

لإجابة السؤال الثاني تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع المجالات والذي يمثل الدرجة الكلية لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية، وتم الحصول على النتائج التالية:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (٣٤): مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
١	مرتفع	٠,٧٣	٣,٥٦	الإداري والقيادي
٣	متوسط	٠,٨٢	٣,٣٣	البحث العلمي
٢	مرتفع	٠,٧٩	٣,٤٣	التعليمي
-	مرتفع	٠,٧٣	٣,٤٤	الدرجة الكلية

يلاحظ من جدول (٣٤) أن المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الثاني والذي يقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي - البحث العلمي - التعليمي) يساوي (٣,٤٤) أي تطوير كفاءة الأداء بمستوى (مرتفع). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية، نجد أن المجال الإداري والقيادي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبمستوى كفاءة مرتفع، يليه في الترتيب الثاني المجال التعليمي بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبمستوى كفاءة متوسط، ثم في الترتيب الثالث البحث العلمي بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبمستوى كفاءة متوسط.

في الجزء التالي يتناول الباحث بشيء من التفصيل نتائج مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي - البحث العلمي - التعليمي).

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

### المجال الأول: المجال الإداري والقيادي

جدول (٣٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات

الأكاديمية في كليات التربية المجال الأول: الإداري والقيادي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
3	توفير الدورات التدريبية للقيادات التربوية لتطوير أدائهم .	3.66	0.93	مرتفع
7	توجد لوائح وأنظمة واضحة لتنظيم عمل القيادات التربوية .	3.63	0.77	مرتفع
5	تُدعم الأفكار الجديدة لتطوير أداء القيادات التربوية .	3.63	0.82	مرتفع
4	تُدعم القيادات التربوية في عملية اتخاذ القرارات .	3.58	0.87	مرتفع
9	توظف القيادات التربوية التقنية الحديثة بهدف تطوير أدائها .	3.58	0.90	مرتفع
2	تفويض الصلاحيات للقيادات التربوية لتيسير اجراءات العمل.	3.57	0.89	مرتفع
6	تُساعد الاجراءات الإدارية القيادات التربوية على تطوير عملهم	3.5	0.87	مرتفع
8	ملاءمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة.	3.47	0.86	مرتفع
1	تسهل عمادة الكلية نقل الخبرات بين القيادات عن طريق ورش العمل.	3.39	0.96	متوسط
المتوسط العام		٣,٥٦	0.73	مرتفع

يتضح من جدول (٣٥) أن مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال الإداري والقيادي جاء بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي عام (٣,٥٦). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال الإداري والقيادي من (٣,٣٩) إلى (٣,٦٦) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة مرتفع (٨) عبارات، ومتوسط عبارة واحدة فقط.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال الإداري والقيادي هي: العبارة (٣) "توفير الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية لتطوير أدائهم" بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ودرجة توافر (مرتفع)،

ثم العبارة (٧) " توجد لوائح وأنظمة واضحة لتنظيم عمل القيادات الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٣٦٣) ودرجة توافر (مرتفع)، ثم العبارة (٥) "تُدعم الأفكار الجديدة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية" بمتوسط حسابي (٣,٦٣) ودرجة توافر (مرتفع).

وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال الإداري والقيادي هي: العبارة (٦) " تُساعد الاجراءات الإدارية القيادات الأكاديمية على تطوير عملهم " بمتوسط حسابي (٣,٥) ومستوى كفاءة أداء (مرتفع)، ثم العبارة (٨) " ملائمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة " بمتوسط حسابي (٣,٤٧) ومستوى كفاءة أداء (مرتفع)، ثم العبارة (١) " تسهل عمادة الكلية نقل الخبرات بين القيادات عن طريق ورش العمل " بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ومستوى كفاءة أداء (متوسط).

وربما يعود السبب إلى الأهمية المرتفعة لهذا المجال لدى القيادات الأكاديمية رغبةً منهم في تطوير آلية العمل والحرص الدائم على التعليم المستمر عن طريق الدورات التدريبية في تطوير الأداء وايضاً دعم القيادات العليا للأفكار الجديدة في تطوير أداء القيادات الأكاديمية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مطاوع (٢٠١٤) ودراسة حمرون (٢٠١٢) والتي ذكرت بأن ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة أسلوب الأداء جاء بدرجة متوسطة .

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المجال الثاني: مجال البحث العلمي

جدول ( ٣٦ ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات

الأكاديمية في كليات التربية، المجال الثاني: البحث العلمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
10	توفر الامكانيات التنظيمية والإدارية والأكاديمية لإجراء البحث العلمي.	3.55	0.89	مرتفع
13	تشجع عمادة الكلية القيادات الأكاديمية على إجراء البحوث العلمية.	3.44	0.95	مرتفع
11	وجود حوافز تشجع القيادات الأكاديمية على القيام بالبحوث العلمية.	3.38	0.94	متوسط
12	تدعم المراكز البحثية القيادات الأكاديمية في إجراء البحوث .	3.36	0.89	متوسط
16	تعزيز كفاءة البحوث العلمية من خلال مراكز البحث العلمي .	3.34	0.89	متوسط
15	تتلقى القيادات الأكاديمية دورات تدريبية تساهم في رفع قدراتهم البحثية.	3.34	0.92	متوسط
14	توجد سياسات عمل داعمة للقيادات الأكاديمية لحرية البحث العلمي.	3.32	0.94	متوسط
18	التشجيع على إنشاء الفرق البحثية .	3.18	0.98	متوسط
17	تقديم منح بحثية للقيادات الأكاديمية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة.	3.06	0.96	متوسط
	المتوسط العام	٣,٣٣	0.82	متوسط

يتضح من جدول (٣٦) أن مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في مجال البحث العلمي هو بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي عام (٣,٣٣). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في مجال البحث العلمي من (٣,٠٦) إلى (٣,٥٥) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة مرتفع عبارتان، ومتوسط (٧) عبارات.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في مجال البحث العلمي هي: العبارة (١٠) " توفر الامكانيات التنظيمية والإدارية

والأكاديمية لإجراء البحث العلمي " بمتوسط حسابي (٣,٥٥) ودرجة توافر (مرتفع)، ثم العبارة (١٣) " تشجع عمادة الكلية القيادات الأكاديمية على إجراء البحوث العلمية " بمتوسط حسابي (٣,٤٤) ودرجة توافر (مرتفع)، ثم العبارة (١١) " وجود حوافز تشجع القيادات التربوية على القيام بالبحوث العلمية " بمتوسط حسابي (٣,٣٨) ودرجة توافر (متوسط).

وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في مجال البحث العلمي هي: العبارة (١٤) " توجد سياسات عمل داعمة للقيادات الأكاديمية لحرية البحث العلمي " بمتوسط حسابي (٣,٣٢) ودرجة توافر (متوسط)، ثم العبارة (١٨) " التشجيع على إنشاء الفرق البحثية " بمتوسط حسابي (٣,١٨) ودرجة توافر (متوسط)، ثم العبارة (١٧) " تقديم منح بحثية للقيادات الأكاديمية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة " بمتوسط حسابي (٣,٠٦) ودرجة توافر (متوسط).

وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية البحث العلمي والتوجه نحو توفير الامكانيات التنظيمية والإدارية والأكاديمية لإجراء البحوث العلمي وتشجيع القيادات الأكاديمية على إجراء البحوث العلمية، ووجود حوافز تشجيعية على القيام بالبحوث العلمية.

### المجال الثالث: المجال التعليمي

جدول (٣٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات

الأكاديمية في كليات التربية، المجال الثالث: المجال التعليمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
19	مراعاة الا يؤثر البعد الإداري والبحثي في مجال التدريس	3.97	0.89	مرتفع
20	توظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريس .	3.92	0.74	مرتفع
24	تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء التعليمي .	3.88	0.97	مرتفع



المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
21	تنوع أساليب تقويم الطلاب .	3.81	0.75	مرتفع
27	تدعم عمادة الكلية حضور المؤتمرات والندوات والأنشطة التعليمية .	3.79	0.92	مرتفع
25	وضع معايير ومؤشرات لجودة الأداء التدريسي .	3.52	0.94	مرتفع
27	رفع الكفاءة التدريسية من خلال التدريب المستمر.	3.36	0.97	متوسط
22	استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب .	2.97	0.96	متوسط
23	اشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم .	2.57	0.92	ضعيف
26	القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية .	2.55	0.98	ضعيف
	المتوسط العام	٣,٤٣	0.79	مرتفع

يتضح من جدول (٣٧) أن مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال التعليمي هو بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي عام (٣,٤٣). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال التعليمي من (٢,٥٥) إلى (٣,٩٧) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة مرتفع (٦) عبارات، ومتوسط (٢) عبارة، وضعيف (٢) عبارة.

وكانت أعلى ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال التعليمي هي: العبارة (١٩) " مراعاة الا يؤثر البعد الإداري والبحثي في مجال التدريس " بمتوسط حسابي (٣,٩٧) ودرجة توافر (مرتفع)، ثم العبارة (٢٠) " توظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريس " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) ودرجة توافر (مرتفع)، ثم العبارة (٢٤) " تحديد الاحتياجات التدريسية لرفع مستوى الأداء التعليمي " بمتوسط حسابي (٣,٨٨) ودرجة توافر (مرتفع).

وكانت أقل ثلاث عبارات من حيث مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في مجال التعليمي هي: العبارة (٢٢) " استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب " بمتوسط حسابي (٢,٩٧) ودرجة توافر (متوسط)، ثم العبارة (٢٣)

" اشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم " بمتوسط حسابي (٢,٥٧) ودرجة توافر (ضعيف) ثم العبارة (٢٦) " القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية . " بمتوسط حسابي (٢,٥٥) ودرجة توافر (ضعيف).

وقد يعود السبب في ذلك إلى انشغال القيادات الأكاديمية بمهام إدارية وبحثية بالإضافة إلى مهمة التدريس ، حيث اتفق معظمهم على مراعاة الأثر البعد الإداري والبحثي في مجال التدريس .

### ثالثاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) ومستوى تطوير كفاءة الأداء في (المجال الإداري والقيادي - مجال البحث العلمي - المجال التعليمي) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) ومستوى تطوير كفاءة الأداء في (المجال الإداري والقيادي - مجال البحث العلمي - المجال التعليمي) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية. وكانت النتائج كالتالي :

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

جدول ( ٣٨ ) : معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

مستوى تطوير كفاءة الأداء				المتغيرات	درجة توافر المقارنة المرجعية
الدرجة الكلية	المجال التعليمي	مجال البحث العلمي	المجال الإداري والقيادي		
٠,٨٠	٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٧٨	تقييم الجاهزية	
٠,٧٨	٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٧٢	تحليل احتياجات التطوير	
٠,٨٠	٠,٧٨	٠,٧٢	٠,٧٥	قياس الأداء	
٠,٨٢	٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٧٧	التعرف على الممارسات الناجحة	
٠,٧٨	٠,٧٥	٠,٧١	٠,٧٤	تطبيق أفضل الممارسات	
٠,٨٥	٠,٨٢	٠,٧٧	٠,٨٠	الدرجة الكلية	

تشير نتائج جدول ( ٣٨ ) إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( ٠,٠٥ ) درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في كليات التربية، وكانت على النحو التالي:

معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لتوافر خطوات المقارنة المرجعية كان موجبا وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( ٠,٠٥ ) يساوي ( ٠,٨٥ ) مع الدرجة الكلية لمجالات مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية.

ويلاحظ الباحث أن درجة " التعرف على الممارسات الناجحة " حصلت على أعلى ارتباط مع مجالات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بدرجة ( ٠,٨٢ ) ، حيث كان إرتباطها مع المجال التعليمي بدرجة ( ٠,٧٩ ) ومع مجال البحث العلمي بدرجة ( ٠,٧٣ ) ، ويعتقد الباحث إلى أنه كل مازاد الإطلاع على الممارسات الناجحة في الكليات الأخرى إرتفع تطوير أداء القيادات في المجالات ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) ، وهذا ما أكدته دراسة العتيبي ( ٢٠١٧ ) حيث ذكر أن القيادات الإدارية

لا تعمل على مساندة الاتجاهات الإدارية الحديثة مما أدى إلى ضعف أدائها . ودراسة مطاوع (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن القيادات الإدارية ينقصها الإعداد الإداري الذي يؤهلهم إلى الممارسات الإدارية . ويرى الباحث إلى ضرورة اطلاع القيادات الأكاديمية على الممارسات الناجحة في الكليات الأخرى للرفع من مستوى كفاءة أدائهم .

كما يلاحظ الباحث أن درجة " تحليل احتياجات التطوير" و " تطبيق أفضل الممارسات " حصلت على أقل إرتباط مع مجالات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بدرجة موجبة (٠,٧٨) . حيث حصلت درجة " تحليل احتياجات التطوير" على إرتباط مقداره (٠,٧٤) مع المجال التعليمي و (٠,٧٢) مع كل المجالين الإداري والقيادي والبحث العلمي . وحصلت درجة " تطبيق أفضل الممارسات " على إرتباط مقداره (٠,٧٥) مع المجال التعليمي و (٠,٧١) مع مجال البحث العلمي .

ويرى الباحث أن تطبيق خطوات المقارنة المرجعية لها تأثير مباشر لتطوير مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ، كما هو موضح بالجدول (٣٨) حيث يلاحظ أن علاقة الارتباط كانت موجبة ومرتفعة في جميع الأبعاد ، مما يؤكد على أهمية تطبيق المقارنة المرجعية .

#### رابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع :

ما درجة الإسهام النسبي لتوافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية؟

لإجابة السؤال الرابع تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، حيث تم استخدام درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) كمتغيرات مستقلة، لمعرفة درجة تأثيرها وإسهامها النسبي على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية ، وكانت النتائج كالتالي:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (٣٩): دلالة نموذج الانحدار لمعرفة درجة الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة المرجعية

على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية بكلية التربية

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نسبة الإسهام (ر)
الانحدار	٤٨,١١	٥	٩,٦٢	٦٠,١٣	٠,٠١	٠,٧٢
المتبقي	١٨,٤٣	١١٨	٠,١٦			
الكلية	٦٦,٥٤	١٢٣				

تشير نتائج جدول (٣٩) أن قيمة (ف) تساوي (٦٠,١٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني وجود تأثير ومساهمة نسبية كبيرة وذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية.

قيمة معامل التقدير (ر) وهو يمثل معدل الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية، بلغت (٠,٧٢) وهذا يعني أن توافر خطوات المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، تساهم بنسبة (٧٢ %) من مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية. وهذا يعني أيضا وجود عوامل أخرى بخلاف خطوات المقارنة المرجعية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، يمكن أن تؤثر أيضا وتساهم في مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية وبنسبة (٢٨ %).

كما تم حساب معاملات الانحدار الجزئية لمعرفة تأثير وإسهام كل خطوة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

بمفردها (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٤٠): معاملات الانحدار الجزئية لإسهام كل خطوة من المقارنة المرجعية

على (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية)

المتغير المستقل	المتغير التابع	نموذج الانحدار	معامل الانحدار	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
درجة توافر المقارنة المرجعية	مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية	الثابت (متغيرات أخرى)	٠,٣٥	٣,٠٧	٠,٠١
		تقييم الجاهزية	٠,٢١	٢,٤٤	٠,٠٢
		تحليل احتياجات التطوير	٠,١٥	٢,٣٢	٠,٠٢
		قياس الأداء	٠,١٨	٢,٣٨	٠,٠٢
		التعرف على الممارسات الناجحة	٠,١٣	٢,٢٦	٠,٠٢
		تطبيق أفضل الممارسات	٠,١١	٢,٢٤	٠,٠٢

تشير نتائج جدول (٤٠) أن معاملات الانحدار الجزئية لمجالات مستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية تراوحت من (٠,١١) إلى (٠,٢١)، وتم اختبار دلالة هذه المعاملات باستخدام اختبار (ت) وتراوحت قيمه من (٢,٢٤) إلى (٢,٤٤)، وهذه القيم تشير إلى تأثير ومساهمة كل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية على مستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية. مع مراعاة أن لفظ (الثابت "متغيرات أخرى") في نموذج الانحدار السابق يعني وجود عوامل أخرى بخلاف (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) يمكن أن تؤثر أيضاً على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية)، وسبق الإشارة إلى أنها تمثل حوالي (٢٨٪).

وبالنظر إلى معاملات الانحدار الجزئية نرى أن (تقييم الجاهزية) جاء في الترتيب الأول في التأثير على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) بمعامل انحدار قدره (٠,٢١)، يليه في الترتيب (قياس الأداء) بمعامل انحدار (٠,١٨)،

ثم ( تحليل احتياجات التطوير ) بمعامل انحدار (٠,١٥) ، ثم ( التعرف على الممارسات الناجحة ) بمعامل انحدار قدره (٠,١٣) ، وفي الاخير ( تطبيق أفضل الممارسات ) بمعامل انحدار قدره (٠,١١) .

#### خامساً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير)؟

جدول (٤١) يوضح تأثير كافة المتغيرات (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير)

مستوى الدلالة	درجات الحرية	كاي تربيع	النتيجة
			المتغير
غير دال	١٨	٢٦,٢٦	الجامعة
دال	٢	٦,٥٦	العمل الحالي
دال	٢	٦,٨٥	الرتبة العلمية
غير دال	١٢٣		الخبرة في القيادة الأكاديمية
دال	٢	١٣,١٢	المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير

وسيتم التفصيل لجميع المتغيرات حسب التالي :

#### أولاً: المقارنة حسب الجامعة

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الجامعة، لم يتمكن الباحث من استخدام اختبار تحليل التباين (ف) بسبب وجود أعداد قليلة (أقل من ٣٠) من

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

القياديين التربويين من كل جامعة، لذا تم استخدام الاختبار اللامعلمي البديل لاختبار (ف) وهو اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٤٢): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الجامعة

المحور	الخطوات	الجامعة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	تقييم الجاهزية	جامعة القصيم	7	83.07	33.81	18	0.01
		جامعة الحدود الشمالية	8	52.44			
		جامعة الأمير سطام	7	50.57			
		جامعة تبوك	8	33.25			
		جامعة الطائف	7	72.57			
		جامعة أم القرى	11	53.14			
		جامعة الباحة	8	43.44			
		جامعة الملك عبد العزيز	5	48.80			
		جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٧	72.50			
		جامعة شقراء	8	57.06			
		جامعة الملك خالد	7	47.21			
		جامعة جدة	7	59.93			
		جامعة حائل	6	81.67			
		جامعة طيبة	8	79.69			
		الجامعة الإسلامية	4	122.50			
		جامعة الجوف	4	51.00			
		جامعة جازان	7	79.79			
		جامعة المجمعة	4	73.13			
جامعة الملك سعود	1	111.00					
تحليل احتياجات التطوير		جامعة القصيم	7	75.50	27.84	18	0.07
		جامعة الحدود الشمالية	8	47.44			
		جامعة الأمير سطام	7	53.86			
		جامعة تبوك	8	62.06			
		جامعة الطائف	7	74.86			
		جامعة أم القرى	11	53.00			
		جامعة الباحة	8	52.88			
		جامعة الملك عبد العزيز	5	58.30			
		جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٧	66.13			
		جامعة شقراء	8	39.75			



المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	الجامعة	الخطوات	المحور
			45.43	7	جامعة الملك خالد		
			50.64	7	جامعة جدة		
			79.92	6	جامعة حائل		
			79.81	8	جامعة طيبة		
			118.00	4	الجامعة الإسلامية		
			53.75	4	جامعة الجوف		
			81.50	7	جامعة جازان		
			64.63	4	جامعة المجمعة		
			118.50	1	جامعة الملك سعود		
0.19	18	22.93	69.43	7	جامعة القصيم	قياس الأداء	
			49.19	8	جامعة الحدود الشمالية		
			51.43	7	جامعة الأمير سطام		
			41.38	8	جامعة تبوك		
			74.57	7	جامعة الطائف		
			51.18	11	جامعة أم القرى		
			49.38	8	جامعة الباحة		
			58.00	5	جامعة الملك عبد العزيز		
			72.63	7	جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية		
			49.75	8	جامعة شقراء		
			54.21	7	جامعة الملك خالد		
			64.50	7	جامعة جدة		
			82.50	6	جامعة حائل		
			74.38	8	جامعة طيبة		
			113.00	4	الجامعة الإسلامية		
			71.38	4	جامعة الجوف		
			73.07	7	جامعة جازان		
69.00	4	جامعة المجمعة					
109.50	1	جامعة الملك سعود					
0.09	18	26.31	73.07	7	جامعة القصيم	التعرف على الممارسات الناجحة	
			53.00	8	جامعة الحدود الشمالية		
			52.21	7	جامعة الأمير سطام		
			39.44	8	جامعة تبوك		
			75.64	7	جامعة الطائف		
			54.05	11	جامعة أم القرى		
			47.69	8	جامعة الباحة		
			42.20	5	جامعة الملك عبد العزيز		

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المحور	الخطوات	الجامعة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
		جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٧	68.88	23.08	18	0.19
		جامعة شقراء	8	55.88			
		جامعة الملك خالد	7	47.93			
		جامعة جدة	7	67.00			
		جامعة حائل	6	72.67			
		جامعة طيبة	8	82.06			
		الجامعة الإسلامية	4	117.25			
		جامعة الجوف	4	59.00			
		جامعة جازان	7	77.07			
		جامعة المجمعة	4	73.88			
جامعة الملك سعود	1	107.00					
تطبيق أفضل الممارسات		جامعة القصيم	7	81.93	23.08	18	0.19
		جامعة الحدود الشمالية	8	51.50			
		جامعة الأمير سطام	7	58.43			
		جامعة تبوك	8	47.44			
		جامعة الطائف	7	75.43			
		جامعة أم القرى	11	52.18			
		جامعة الباحة	8	45.81			
		جامعة الملك عبد العزيز	5	52.70			
		جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٧	58.50			
		جامعة شقراء	8	53.63			
		جامعة الملك خالد	7	54.29			
		جامعة جدة	7	68.64			
		جامعة حائل	6	72.75			
		جامعة طيبة	8	77.13			
		الجامعة الإسلامية	4	114.75			
		جامعة الجوف	4	51.13			
		جامعة جازان	7	76.79			
جامعة المجمعة	4	60.88					
جامعة الملك سعود	1	113.50					
الدرجة الكلية		جامعة القصيم	7	78.14	26.26	18	0.09
		جامعة الحدود الشمالية	8	50.44			
		جامعة الأمير سطام	7	52.00			
		جامعة تبوك	8	42.25			
		جامعة الطائف	7	74.00			

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

المحور	الخطوات	الجامعة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
		جامعة أم القرى	11	51.68			
		جامعة الباحة	8	46.00			
		جامعة الملك عبد العزيز	5	51.50			
		جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	7	70.50			
		جامعة شقراء	8	52.06			
		جامعة الملك خالد	7	49.00			
		جامعة جدة	7	63.43			
		جامعة حائل	6	80.08			
		جامعة طيبة	8	79.13			
		الجامعة الإسلامية	4	117.88			
		جامعة الجوف	4	60.00			
		جامعة جازان	7	76.57			
		جامعة المجمعة	4	68.75			
		جامعة الملك سعود	1	107.00			

تشير نتائج جدول (٤٢) أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (٢٣,٠٨) إلى (٣٣,٨١) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فيما عدا قيمة (كاي تربيع = ٣٣,٨١) للخطوة الأولى (تقييم الجاهزية) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر تقييم الجاهزية فقط، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الجامعة، ولتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات الرتب لدرجة توافر تقييم الجاهزية تم استخدام اختبار مان وتني وأشارت نتائجها أن الفروق كانت في اتجاه كل من الجامعة الإسلامية بمتوسط رتب (١٢٢,٥٠) وجامعة الملك سعود بمتوسط رتب (١١١) مقارنة بباقي الجامعات الأخرى والتي تراوحت متوسطات الرتب لها من (٣٣,٢٥) لجامعة تبوك إلى (٨٣,٠٧) لجامعة القصيم.

ثانياً: المقارنة حسب العمل الحالي

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية) - تحليل احتياجات التطوير -

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير العمل الحالي، تم استخدام الاختبار اللامعلمي البديل لاختبار (ف) وهو اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٤٣): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب العمل الحالي

المحور	الخطوات	العمل الحالي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	تقييم الجاهزية	عميد	14	80.39	5.47	2	0.07
		وكيل كلية	40	66.98			
		رئيس قسم	٧٠	57.33			
	تحليل احتياجات التطوير	عميد	14	82.54	5.88	2	0.05
		وكيل كلية	40	65.63			
		رئيس قسم	٧٠	57.67			
	قياس الأداء	عميد	14	79.39	4.22	2	0.12
		وكيل كلية	40	65.44			
		رئيس قسم	٧٠	58.39			
	التعرف على الممارسات الناجحة	عميد	14	86.46	7.69	2	0.02
		وكيل كلية	40	64.66			
		رئيس قسم	٧٠	57.44			
	تطبيق أفضل الممارسات	عميد	14	88.68	9.03	2	0.01
		وكيل كلية	40	64.31			
		رئيس قسم	٧٠	57.20			
	الدرجة الكلية	عميد	14	83.82	6.56	2	0.04
		وكيل كلية	40	65.69			
		رئيس قسم	٧٠	57.38			

تشير نتائج جدول (٤٣) أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (٥,٤٧) إلى (٩,٠٣) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لكل من (تحليل احتياجات التطوير - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات - الدرجة الكلية)

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تحليل احتياجات التطوير – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات – الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير العمل الحالي، ولتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات الرتب لدرجة توافر (تحليل احتياجات التطوير – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات – الدرجة الكلية) تم استخدام اختبار مان وتني وأشارت نتائجها أن الفروق كانت في اتجاه "عميد" مقارنة بكل من " وكيل ورئيس قسم" حيث كانت متوسطات الرتب لاستجابات "عميد" هي الأعلى.

### ثالثا: المقارنة حسب الرتبة العلمية

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تُعزى إلى متغير الرتبة العلمية، تم استخدام الاختبار اللامعلمي البديل لاختبار (ف) وهو اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجها كالتالي:

جدول (٤٤): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة

المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الرتبة العلمية

المحور	الخطوات	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	تقييم الجاهزية	أستاذ	15	86.73	7.50	2	0.02
		أستاذ مشارك	51	61.22			
		أستاذ مساعد	٥٨	58.51			
	تحليل احتياجات التطوير	أستاذ	15	83.53	5.55	2	0.05
		أستاذ مشارك	51	59.65			
		أستاذ مساعد	٥٨	60.68			
قياس الأداء	أستاذ	15	82.33	4.89	2	0.09	
	أستاذ مشارك	51	60.47				

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

جدول (٤٤): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة

المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الرتبة العلمية

المحور	الخطوات	الرتبة العلمية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
		أستاذ مساعد	٥٨	60.27			
التعرف على الممارسات الناجحة		أستاذ	15	84.73	6.19	2	0.04
		أستاذ مشارك	51	60.44			
		أستاذ مساعد	٥٨	59.69			
تطبيق أفضل الممارسات		أستاذ	15	81.90	4.90	2	0.09
		أستاذ مشارك	51	58.79			
		أستاذ مساعد	٥٨	61.83			
الدرجة الكلية		أستاذ	15	85.93	6.85	2	0.03
		أستاذ مشارك	51	60.25			
		أستاذ مساعد	٥٨	59.55			

تشير نتائج جدول (٤٤) أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (٤,٨٩) إلى (٧,٥٠) وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لكل من (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - التعرف على الممارسات الناجحة - الدرجة الكلية) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - التعرف على الممارسات الناجحة - الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، ولتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات الرتب لدرجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - التعرف على الممارسات الناجحة - الدرجة الكلية)، تم استخدام اختبار مان وتني وأشارت نتائجه أن الفروق كانت في اتجاه "أستاذ" مقارنة بكل من "أستاذ مشارك و أستاذ مساعد" حيث كانت متوسطات الرتب لاستجابات "أستاذ" هي الأعلى.

رابعاً: المقارنة حسب الخبرة في القيادة الأكاديمية

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الخبرة في القيادة الأكاديمية، تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الخبرة في القيادة التربوية الأكاديمية، وكانت كالتالي:

جدول (٤٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى

القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية

المحور	الخطوات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	تقييم الجاهزية	أقل من ٥ سنوات	38	3.04	0.75
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	3.13	0.61
		من ١٠ سنوات فأكثر	34	3.34	0.65
	تحليل احتياجات التطوير	أقل من ٥ سنوات	38	3.57	0.72
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	3.53	0.61
		من ١٠ سنوات فأكثر	34	3.68	0.84
	قياس الأداء	أقل من ٥ سنوات	38	3.02	0.86
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	3.09	0.68
		من ١٠ سنوات فأكثر	34	3.27	0.89
	التعرف على الممارسات الناجحة	أقل من ٥ سنوات	38	2.88	0.75
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	2.88	0.79
		من ١٠ سنوات فأكثر	34	3.18	0.92
تطبيق أفضل الممارسات	أقل من ٥ سنوات	38	3.17	0.86	
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	52	3.34	0.89	
	من ١٠ سنوات فأكثر	34	3.56	0.94	
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	38	3.11	0.73	

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الخطوات	المحور
0.65	3.17	52	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات		
0.80	3.38	34	من ١٠ سنوات فأكثر		

جدول (٤٥) يشير إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية درجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الخبرة في القيادة الأكاديمية، ولمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية أم إنها فروق بسيطة وغير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، وكانت نتائجه كالتالي:



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

جدول (٤٦): نتائج اختبار (ف) للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى

القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب سنوات الخبرة في القيادة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	الخطوات	المحور
0.16	1.88	0.83	2	1.66	بين المجموعات	تقييم الجاهزية	الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية
		0.44	121	53.81	داخل المجموعات		
			123	55.46	الكلية		
0.63	0.47	0.24	2	0.47	بين المجموعات	تحليل اتجاهات التطوير	
		0.51	121	61.84	داخل المجموعات		
			123	62.31	الكلية		
0.41	0.91	0.58	2	1.16	بين المجموعات	قياس الأداء	
		0.64	121	77.90	داخل المجموعات		
			123	79.06	الكلية		
0.19	1.69	1.13	2	2.26	بين المجموعات	التعرف على الممارسات الناجحة	
		0.67	121	81.30	داخل المجموعات		
			123	83.56	الكلية		
0.18	1.72	1.38	2	2.75	بين المجموعات	تطبيق أفضل الممارسات	
		0.80	121	97.70	داخل المجموعات		
			123	100.45	الكلية		
0.26	1.37	0.70	2	1.41	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.51	121	62.69	داخل المجموعات		
			123	64.10	الكلية		

تشير نتائج جدول (٤٦) أن قيم (ف) تراوحت من (٠,٤٧) إلى (١,٨٨) وجميع هذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الخبرة في القيادة الأكاديمية.

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

خامسا: المقارنة حسب المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير، تم استخدام الاختبار اللامعلمي البديل لاختبار (ف) وهو اختبار كروسكال والس، وكانت نتائجه كالتالي:

جدول (٤٧): نتائج اختبار كروسكال والس للمقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب المشاركة في دورات تدريبية في مجال

### التطوير

المحور	الخطوات	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول: درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية	تقييم الجاهزية	لا يوجد	7	28.00	11.41	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	54.24			
		أكثر من ٣ دورات	82	69.64			
	تحليل احتياجات التطوير	لا يوجد	7	27.86	12.44	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	53.21			
		أكثر من ٣ دورات	82	70.09			
	قياس الأداء	لا يوجد	7	24.14	15.20	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	52.14			
		أكثر من ٣ دورات	82	70.86			
	التعرف على الممارسات الناجحة	لا يوجد	7	25.14	12.80	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	54.21			
		أكثر من ٣ دورات	82	69.90			
	تطبيق أفضل الممارسات	لا يوجد	7	22.29	12.30	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	56.89			
		أكثر من ٣ دورات	82	69.01			
	الدرجة الكلية	لا يوجد	7	23.71	13.12	2	0.01
		من ١ - ٣ دورات	35	54.57			
		أكثر من ٣ دورات	82	69.87			

تشير نتائج جدول (٤٧) أن قيم (كاي تربيع) تراوحت من (١١,٤١) إلى (١٥,٢٠) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات - الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير، ولتحديد اتجاهات الفروق بين متوسطات الرتب لدرجة توافر (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات - الدرجة الكلية)، تم استخدام اختبار مان وتني وأشارت نتائجها أن الفروق كانت في اتجاه المشاركين في "أكثر من ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" مقارنة بكل من المشاركين في "من ١ - ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" والذين لا توجد لديهم دورات تدريبية في مجال التطوير، كذلك الفروق كانت في اتجاه المشاركين في "من ١ - ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" مقارنة بالذين لا توجد لديهم دورات تدريبية في مجال التطوير.

# الفصل الخامس

ملخص النتائج

التصور المقترح

التوصيات

المقترحات

• تمهيد :

في الفصل الحالي تم عرض أهم نتائج الدراسة، وتم تلخيصها في خمس أجزاء كالتالي: الجزء الأول: تناول أهم نتائج درجة توافر المقارنة المرجعية ، الجزء الثاني: أهم نتائج مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي - البحث العلمي - التعليمي) ، الجزء الثالث: أهم نتائج المقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب متغيرات (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير) ، الجزء الرابع: أهم نتائج العلاقة الارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة الأداء في لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، الجزء الخامس: أهم نتائج الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في (المجال الإداري والقيادي - مجال البحث العلمي - المجال التعليمي). ومن خلال نتائج الدراسة الحالية يستعرض الباحث التصور المقترح ويذكر مجموعة من التوصيات، وأخيراً مجموعة من الدراسات والبحوث المقترحة.

ملخص نتائج السؤال الأول : نتائج درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية.

المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية يساوي (٣,٢١) أي بدرجة توافر (متوسطة).

تحليل احتياجات التطوير جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة توافر عالية.

يليهما في الترتيب الثاني تطبيق أفضل الممارسات بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة توافر متوسطة.

ثم في الترتيب الثالث تقييم الجاهزية بمتوسط حسابي (٣,١٦) وبدرجة توافر متوسطة.

ثم في الترتيب الرابع قياس الأداء بمتوسط حسابي (٣,١٢) ودرجة توافر متوسطة، وأخيرا في الترتيب الخامس التعرف على الممارسات الناجحة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ودرجة توافر متوسطة.

ملخص نتائج السؤال الثاني : نتائج مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية .

- المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الثاني والذي يقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي - البحث العلمي - التعليمي) يساوي (٣,٤٤) أي تطوير كفاءة الأداء بمستوى (مرتفع). المجال الإداري والقيادي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبمستوى كفاءة مرتفع، يليه في الترتيب الثاني المجال التعليمي بمتوسط حسابي (٣,٤٣) وبمستوى كفاءة متوسط، ثم في الترتيب الثالث المجال التعليمي بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبمستوى كفاءة متوسط.

ملخص نتائج السؤال الثالث : نتائج العلاقة الارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) ومستوى تطوير كفاءة الأداء في (المجال الإداري والقيادي - مجال البحث العلمي - المجال التعليمي) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بنسبة (٠,٨٥).

ملخص نتائج السؤال الرابع : أهم نتائج الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة

المرجعية على مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية .

- وجود تأثير ومساهمة نسبية كبيرة وذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية.

- توافر خطوات المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، تساهم بنسبة (٧٢ %) من مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية.

تأثير ومساهمة كل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية على مستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية. مع مراعاة أن لفظ (الثابت "متغيرات أخرى") في نموذج الانحدار يعني وجود عوامل أخرى بخلاف (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) يمكن أن تؤثر أيضا على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية)، وسبق الإشارة إلى أنها تمثل حوالي (٢٨ %).

ملخص نتائج السؤال الخامس : نتائج المقارنة بين متوسطات درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب متغيرات (الجامعة - العمل الحالي - الرتبة العلمية - الخبرة في القيادة التربوية الأكاديمية - المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر تقييم الجاهزية فقط، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الجامعة، والفروق في اتجاه كل من الجامعة الإسلامية بمتوسط رتب (١٢٢,٥٠) وجامعة الملك سعود بمتوسط رتب (١١١) مقارنة بباقي الجامعات الأخرى والتي تراوحت متوسطات الرتب لها من (٣٣,٢٥) لجامعة تبوك إلى (٨٣,٠٧) لجامعة القصيم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تحليل احتياجات التطوير – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات – الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير العمل الحالي، الفروق كانت في اتجاه "عميد" مقارنة بكل من " وكيل ورئيس قسم" حيث كانت متوسطات الرتب لاستجابات "عميد" هي الأعلى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – التعرف على الممارسات الناجحة – الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، الفروق كانت في اتجاه "أستاذ" مقارنة بكل من " أستاذ مشارك و أستاذ مساعد" حيث كانت متوسطات الرتب لاستجابات "أستاذ" هي الأعلى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات – الدرجة الكلية)، لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، تعزى إلى متغير المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير، الفروق في اتجاه المشاركين في "أكثر من ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" مقارنة بكل من المشاركين في "من ١ – ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" والذين لا توجد لديهم دورات تدريبية في مجال التطوير، كذلك الفروق كانت في اتجاه المشاركين في "من ١ – ٣ دورات تدريبية في مجال التطوير" مقارنة بالذين لا توجد لديهم دورات تدريبية في مجال التطوير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية حسب الخبرة في القيادة الأكاديمية.



## التصور المقترح

تمهيد :

تُعدّ المقارنة المرجعية إحدى التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات التعليمية لتطوير وتحسين أدائها ، والاستفادة من قدرات العاملين فيها لتحقيق التميز والابداع والوصول إلى الريادة في مجال عملها .

ونظراً لما يطرأ على الجامعات من تغير مستمر وتطور سريع ومنافسة قوية وتصنيفات عالمية، مما جعل هناك صعوبة على أي جامعة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون ومحاولة الاستفادة من تجاربهم ونجاحاتهم .

من هنا بدأ الاهتمام بالمقارنة المرجعية لقياس وتقييم أداء الجامعات ، وتحديد نواحي القصور فيها عن طريق المقارنة مع جامعات أخرى ، والعمل على معالجتها ، وتحقيق الجودة.

وقد قدمت هذه الدراسة تصوراً مقترحاً للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . ويسعى التصور المقترح إلى بناء خطوات محددة للمقارنة المرجعية تساعد في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في عدة مجالات (الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي )

ويشمل التصور المقترح على : ( الأهداف ، مراحل البناء ، المنطلقات ، العناصر وآلية التطبيق، المتطلبات الإجرائية ، الفئة المستهدفة ، الصعوبات المتوقعة وسبل التغلب عليها )

أهداف التصور المقترح :

الهدف الرئيس :

تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من خلال المقارنة المرجعية .

الأهداف الفرعية :

- ١ -بناء خطوات محددة للمقارنة المرجعية .
- ٢ -تزويد القيادات الأكاديمية بآلية تقييم جاهزية أعمالهم ،
- ٣ - دراسة الضعف في إجراءات عمل القيادات الأكاديمية.
- ٤ -تحليل احتياجات التطوير والجودة والتميز في الأعمال .
- ٥ -إعداد آلية محددة لقياس الأداء .
- ٦ -اطلاع القيادات الأكاديمية على الممارسات الناجحة في الجامعات الأخرى .
- ٧ -تطبيق القيادات الأكاديمية أفضل الممارسات التي نجحت في كليات مماثلة ،  
والتي تساهم في تطوير كفاءة العمل .
- ٨ -تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال الإداري والقيادي .
- ٩ -تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في مجال البحث العلمي.
- ١٠ -تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في المجال التعليمي.

مراحل البناء :

بُنِيَ التصور المقترح وفق أربع مراحل ، هي :

الأولى : مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث .

الثانية : نتائج الدراسة المسحية التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي تبين درجة توافر المقارنة المرجعية وفق الخطوات ( تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات ) والتي ساهمت بنسبة ٧٢٪ في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) في المجالات ( الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي ) في كليات التربية بالجامعات السعودية .

الثالثة : بعد استخلاص النتائج تم بناء التصور المقترح وعرضه على مجموعة من

المحكمين ذوي الخبرة العلمية في كليات التربية بالجامعات لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة من توجيهاتهم لتحقيق التصور المقترح لأهدافه . أنظر ملحق (٤)

الرابعة: وضع التصور المقترح بعد عملية التحكيم النهائي والتوصية بتبنيه.

#### منطلقات التصور المقترح :

١ - رؤية المملكة ٢٠٣٠ :

تسعى رؤية المملكة إلى الرفع من كفاءة الأداء وإلى بناء الكوادر البشرية المؤهلة والتي تساهم في عملية البحث والتطوير والابتكار .

٢ - تطوير الجامعات : نحو اعتماد مبادرات لتطوير كليات التربية وتأهيل القيادات الأكاديمية.

٣ - المركز الوطني لقياس الأداء :

وهو مركز مرتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء ، ويعمل على بناء مؤشرات وأدوات قياس أداء الأجهزة الحكومية ، واعتمادها وتطويرها بشكل مستمر . ويساهم المركز في دعم عمليات تحسين الخدمات الحكومية وتطويرها من خلال قياس جودة الأداء ويسعى إلى نشر ثقافة قياس ومراجعة وتحسين الأداء، وتعزيز قدراتها في هذا المجال .

#### عناصر التصور المقترح وآلية التطبيق :

يتكون التصور المقترح من خمس خطوات للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في ثلاثة مجالات . وهي التي اعتمد عليها الباحث في أداة الدراسة .

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية أتت توافر المقارنة المرجعية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ٣,٢١ وانحراف معياري مقداره ٠,٧٢ وقد اعتمد الباحث على درجة توافر المقارنة المرجعية ، وتم ترتيبها تنازلياً وفق درجة التوافر الأقل . حسب الجدول التالي :

جدول (٤٨) خطوات المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية مرتبة حسب التوافر تنازلياً

الخطوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
التعرف على الممارسات الناجحة	٢,٩٦	٠,٨٢	متوسطة	٥
قياس الأداء	٣,١٢	٠,٨٠	متوسطة	٤

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

الخطوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
تقييم الجاهزية	٣,١٦	٠,٦٧	متوسطة	٣
تطبيق أفضل الممارسات	٣,٣٥	٠,٩٠	متوسطة	٢
تحليل احتياجات التطوير	٣,٥٩	٠,٧١	عالية	١
الدرجة الكلية	٣,٢١	٠,٧٢	متوسطة	-

ويقدم الباحث مجموعة من الاجراءات والتي تساعد في تطبيق التصور المقترح ، وذلك من خلال اعتماده على نتائج التصور المقترح والدراسات السابقة ، وتمثل الاجراءات كخارطة طريق للقيادات الأكاديمية لإحداث التغيير المطلوب . ويمكن تحديد آلية التطبيق أمام كل عنصر من عناصر التصور المقترح والتي يمثلها الجدول التالي :

جدول ( ٤٩ ) آلية تطبيق عناصر التصور المقترح لخطوات المقارنة المرجعية

أولاً / التعرف على الممارسات الناجحة	
العنصر	آلية تطبيق العنصر
تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل.	إعداد جدول للعاملين بالكلية للقيام بزيارات دورية إلى كليات محددة ومتميزة في جامعات مختلفة للاطلاع على إجراءات العمل .
الاطلاع على البيانات و البرامج الجديدة ودراستها باستمرار.	إنشاء قاعدة بيانات للبرامج الجديدة المطبقة في الكليات الأخرى ودراستها باستمرار . استضافة متخصصين بصفة دورية للاستفادة من خبراتهم.
القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها .	الاطلاع على أعمال الكليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى ومعرفة المتميز منها لإجراء المقارنة معها .
تبني البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء .	- تطبيق البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء . - تطوير استراتيجيات تتناسب مع البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء
دراسة أفضل البرامج التي تطبق بالكليات الأخرى المناظرة	- تطبيق أفضل البرامج التي تطبق بالكليات الأخرى المناظرة. -تصميم آليات عمل إجرائية لتطبيق البرامج المختارة .
دعم الرغبة الدائمة في التعلم المستمر .	وضع حوافز مادية ومعنوية تدعم الرغبة الدائمة في التعلم المستمر .

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

العنصر	آلية تطبيق العنصر
ثانياً / قياس الأداء	
المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء .	تصميم معايير لتقييم الأداء تساهم في القدرة على التطوير .
وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج .	وضع مؤشرات لقياس الأداء ترتبط بإنجازات العاملين ، وربط أدائهم بمقدار إنجازهم .
وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس .	اختيار مؤشرات ومعايير تكون لها قابلية القياس والبعد عن المعايير التي يصعب تقييمها .
وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للمساءلة .	وضع آلية محددة للثواب والعقاب عند الأداء .
يتم اختيار معايير الأداء حسب المهام الوظيفية للعاملين .	ربط معايير تقييم العاملين بالوصف الوظيفي .
وضع معيار لقياس الأداء يكون مقيداً زمنياً .	جميع الأعمال تكون مقيدة زمنياً .
وضع معيار لقياس الأداء يكون محدداً وواضحاً .	تصميم معيار لقياس الأداء يكون محدداً وواضحاً .
شمولية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء .	ضرورة أن تكون المعايير شاملة لجميع أوجه قياس الأداء .
المعايير المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة .	تصميم معايير من قبل لجنة مهنية متخصصة .
المعايير المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي .	تصميم معايير تركز على متطلبات الأداء المستقبلي .
ثالثاً / تقييم الجاهزية	
وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين .	تطوير برامج الكترونية تحفظ بيانات العاملين ، ويتم تحديثها دورياً ( كل ثلاثة أشهر ) .
الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل	وضع خطة مستقبلية لعمل الكلية وعرضها على إدارة الجامعة لموافقتهم . إبراز منجزات الكلية للحصول على الدعم من إدارة الجامعة
تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية .	الاعتماد على تحليل نقاط الضعف والقوة في الإجراءات الإدارية والأكاديمية .
وجود قاعدة بيانات لجميع البرامج والفعاليات المنفذة .	تطوير برامج الكترونية تحفظ البرامج والفعاليات المنفذة ، ويتم تحديثها دورياً ( بعد كل برنامج ) .
تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين .	- إعداد وصف وظيفي لجميع العاملين .
بناء الثقافة التنظيمية لدى العاملين للمساهمة في عملية التطوير .	- استضافة متخصصين في برامج التطوير . - إقامة دورات تدريبية للعاملين في الثقافة التنظيمية .
توضيح الرؤية والرسالة وربطها برؤية ورسالة الجامعة .	تحديد الرؤية والرسالة وجعلها إطاراً عاماً لعمل الكلية .
جعل التميز والجودة أولوية للأعمال دائماً .	تطبيق معايير التميز والجودة في إجراءات العمل .

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

العنصر	آلية تطبيق العنصر
تشكيل فريق العمل المشارك .	العمل بروح الفريق الواحد .
تحديد طرق ومنهجية فريق العمل المشارك .	إعداد منهجية علمية واضحة للعمل .
رابعاً / تطبيق أفضل الممارسات	
وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية.	أن تشمل الخطة الاستراتيجية للكلية المقارنة المرجعية ، وتطبيقها في الخطة التشغيلية .
نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين.	تخصيص لوحة انجاز في الكلية تُحدَّث أسبوعياً . تبرز منجزات الكلية والعاملين بها .
ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل .	نشر أولويات العمل لجميع العاملين ، وإدراج التوصيات ضمن الخطة التشغيلية .
المساهمة في وضع خطة للتغيير تحدد فيها الأهداف والعمليات والبرامج.	تفعيل خطة التغيير المعتمدة لضمان نجاح اجراءات العمل .
وضع نقاط المقارنة المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية .	السير وفق نقاط المقارنة المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية .
خامساً / تحليل احتياجات التطوير	
إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية.	التعاون مع جهات متخصصة لإجراء دراسات استطلاعية تحدد احتياجات الكلية للتطوير .
تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي .	التعاون مع جهات متخصصة لتشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي . تطبيق تحليل SWOT لتشخيص الواقع الفعلي للأداء .
وجود لجان متخصصة لعملية التطوير و الجودة .	تحديد مهام لجان التطوير و الجودة .
وضع معايير تتعلق بمتطلبات التطوير .	تحديد معايير تتعلق بمتطلبات التطوير .
تحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات التطوير .	ضرورة تحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات التطوير .
تحديد وتحديث البرامج التي تحتاج إلى تطوير .	العمل على التحديث المستمر لجميع البرامج التي تحتاج إلى تطوير .

وبالنظر إلى نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية فإنه أتى بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي ٣,٤٤ وانحراف معياري مقداره ٠,٧٣ وقد اعتمد الباحث على مستوى تطوير كفاءة الأداء ، وتم ترتيبها تنازلياً وفق المستوى الأقل حسب الجدول التالي :

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

جدول ( ٥٠ ) : مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية مرتبة تنازلياً

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٣	متوسط	٠,٨٢	٣,٣٣	البحث العلمي
٢	مرتفع	٠,٧٩	٣,٤٣	التعليمي
١	مرتفع	٠,٧٣	٣,٥٦	الإداري والقيادي
-	مرتفع	٠,٧٣	٣,٤٤	الدرجة الكلية

ويمكن تحديد آلية التطبيق أمام كل عنصر من عناصر التصور المقترح والتي

يمثلها الجدول التالي :

جدول ( ٥١ ) آلية تطبيق عناصر التصور المقترح لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية

أولاً / مجال البحث العلمي	
العنصر	آلية تطبيق العنصر
تقديم منح بحثية للقيادات التربوية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة .	اعتماد آلية للمنع والتفرغ العلمي للقيادات الأكاديمية تكون مقننة وواضحة .
التشجيع على إنشاء الفرق البحثية .	- تخصيص مكافآت لإنشاء الفرق البحثية . - تحديد المجالات البحثية .
توجد سياسات عمل داعمة للقيادات التربوية لحرية البحث العلمي.	الشراكة مع جامعات عالمية في مجالات البحوث العلمية . تخصيص مكافآت مادية داعمة للبحوث العلمية .
تتلقى القيادات الأكاديمية دورات تدريبية تساهم في رفع قدراتهم البحثية.	تنظيم دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية لشرح آلية القيام بالبحوث العلمية .
تعزيز كفاءة البحوث العلمية من خلال مراكز البحث العلمي	-إعداد نشرات تعريفية بأهمية البحوث العلمية . -إقامة دورات تدريبية .
تدعم المراكز البحثية القيادات التربوية في إجراء البحوث .	تخصيص مكافآت مادية ومعنوية داعمة للبحوث العلمية.
وجود حوافز تشجع القيادات الأكاديمية على القيام بالبحوث العلمية.	تخصيص مكافآت مادية ومعنوية داعمة للبحوث العلمية.
توفر الامكانيات التنظيمية والإدارية والأكاديمية لإجراء البحث العلمي.	انتقاء الامكانيات التنظيمية والإدارية والأكاديمية لإجراء البحث العلمي.

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

العنصر	آلية تطبيق العنصر
تشجع عمادة الكلية القيادات الأكاديمية على إجراء البحوث العلمية.	دعم عمادة الكلية القيادات الأكاديمية على إجراء البحوث العلمية.
ثانياً / المجال التعليمي	
القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية .	إعداد جدول تبادل زيارات بين أعضاء هيئة التدريس في القاعات التعليمية لتبادل الخبرات
اشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم .	إشراك الطلاب في تقييم محتوى المواد وأهدافها ، عن طريق أدوات علمية .
استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب .	تنظيم ورش عمل ولقاءات مع الطلاب لتحديد احتياجاتهم.
رفع الكفاءة التدريسية من خلال التدريب المستمر.	وضع خطة وبرامج تدريبية فصلية للرفع من كفاءة التدريس.
مراعاة الا يؤثر البعد الإداري والبحثي في مجال التدريس	التوازن النسبي بين مجالات القيادة والبحث العلمي والتعليم .
توظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريس .	إعداد البنية التحتية للتقنية .
تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء التعليمي.	تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء التعليمي.
تنوع أساليب تقييم الطلاب .	التنوع في الأساليب المستخدمة عند التقييم .
ثالثاً / المجال الإداري والقيادي	
تسهل عمادة الكلية نقل الخبرات بين القيادات عن طريق ورش العمل.	إقامة ورش عمل فصلية لنقل الخبرات بين القيادات الأكاديمية.
توفير الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية لتطوير أدائهم .	تنفيذ الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية لتطوير أدائهم .
توجد لوائح وأنظمة واضحة لتنظيم عمل القيادات.	تطبيق لوائح وأنظمة واضحة لتنظيم عمل القيادات.
تُدعم الأفكار الجديدة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية	توظيف الأفكار الجديدة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية.
تُدعم القيادات الأكاديمية في عملية اتخاذ القرارات .	مشاركة القيادات الأكاديمية في عملية اتخاذ القرارات
توظف القيادات الأكاديمية التقنية الحديثة بهدف التطوير .	توفير التقنيات الحديثة المساعدة لعملية التطوير .
تفويض الصلاحيات للقيادات الأكاديمية لتيسير اجراءات العمل.	تمكين الصلاحيات للقيادات الأكاديمية لتيسير اجراءات العمل.
تُساعد الاجراءات الإدارية القيادات الأكاديمية على تطوير عملهم	وجود دليل إجرائي يساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية.
ملاءمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة .	تنفيذ برامج تدريبية تتناسب في محتواها مع الاتجاهات الإدارية الحديثة .



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المتطلبات الإجرائية للتصور المقترح :

- ١ - إدارة جامعية داعمة لعملية المقارنة المرجعية مادياً ومعنوياً .
- ٢ - قيادات أكاديمية في كليات التربية تكون احترافية ، تسعى للتطوير وخلق بيئة عمل داعمة تساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة ، وتكون مطلعة على المبادرات المتميزة في الكليات الأخرى.
- ٣ - موظفون داعمون لعملية التطوير .
- ٤ - بنية تحتية متكاملة لكليات التربية تساهم في سهولة حفظ واسترجاع البيانات ، وتساعد في العملية التعليمية والبحثية والإدارية .

الفئة المستهدفة من التصور المقترح :

القيادات الأكاديمية ( عميد / وكيل / رئيس قسم ) في كليات التربية بالجامعات السعودية.

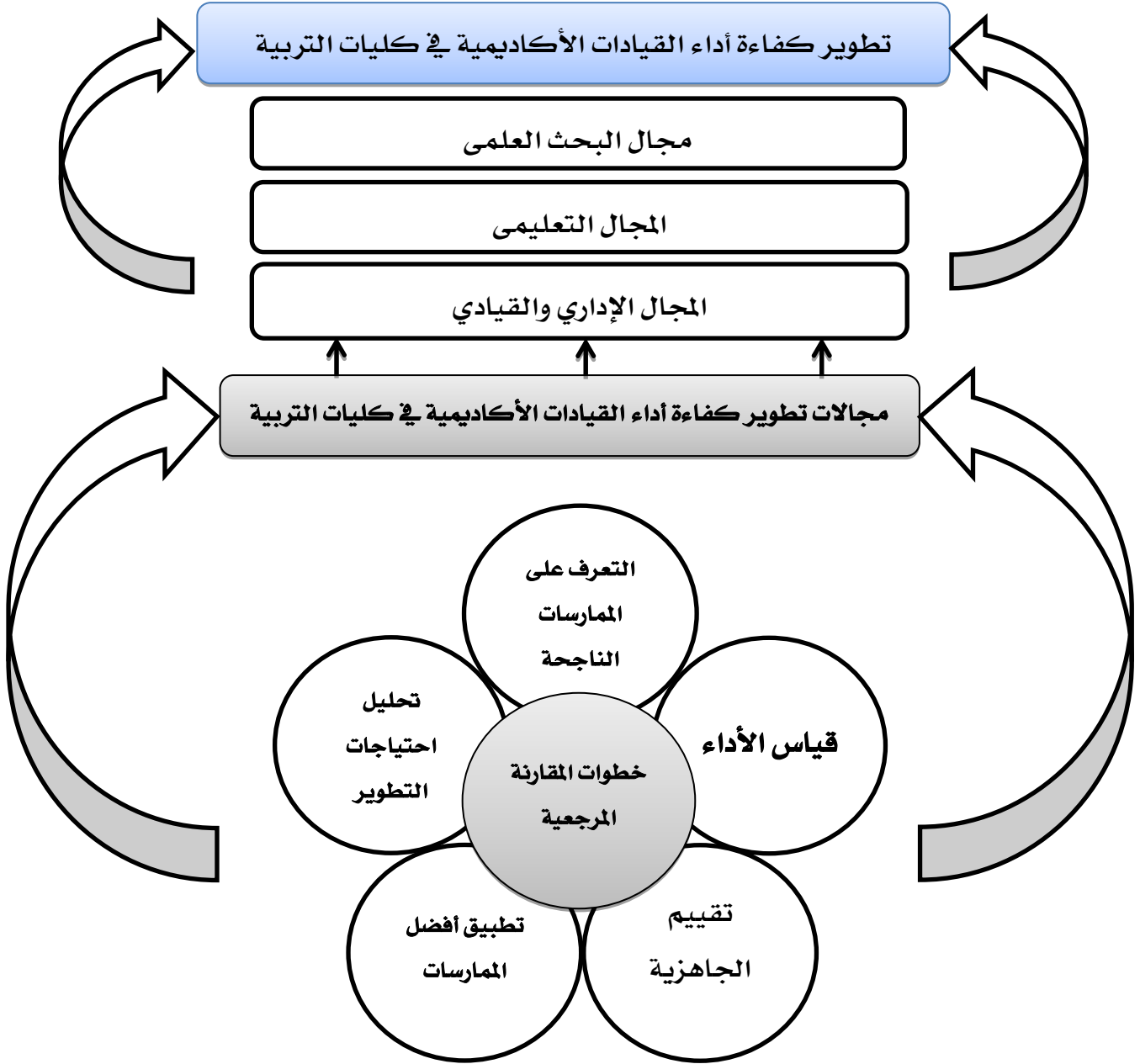
الصعوبات المتوقعة أثناء تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها :

من المتوقع وجود بعض الصعوبات أثناء تطبيق التصور المقترح ، سيتم إيضاحها في الجدول التالي مع بيان سبل التغلب عليها :

جدول ( ٥٢ ) أهم الصعوبات المتوقعة أثناء تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

الصعوبات المتوقعة	سبل التغلب عليها
مقاومة التغيير من قبل الموظفين	تشجيع الموظفين وذلك بإعطائهم مزيداً من الحوافز والصلاحيات ، وإشراكهم في عملية التطوير
قلة الموارد	الحصول على دعم إدارة الجامعة مادياً ومعنوياً وبشرياً .
قلة الخبرة في كيفية تطبيق المقارنة المرجعية	تكثيف الدورات التدريبية وتأهيل فريق العمل القائم بتطبيق المقارنة المرجعية
عدم اختيار الشريك المقارن المناسب	التأني في مسألة اختيار الشريك المقارن ودراسة جوانب القوة والقصور قبل الدخول معه. والابتعاد عن عملية استنساخ الأعمال .

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )



شكل (٩) الرسم التوضيحي للتصور المقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . من تصميم الباحث

## التوصيات:

حيث إن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا يوصي الباحث بما يلي:

أن تتبنى كليات التربية في الجامعات السعودية الحكومية التصور المقترح للمقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية . من خلال الإجراءات التالية :

- العمل على توافر تقييم الجاهزية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين ، الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل ، تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية، وجود قاعدة بيانات لجميع البرامج والفعاليات المنفذة، تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين، بناء الثقافة التنظيمية لدى العاملين للمساهمة في عملية التطوير).

- توفر تحليل احتياجات التطوير لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية ، تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي).

- أهمية توفر قياس الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء ، وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج ، وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس، وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للمساءلة، يتم اختيار معايير الأداء حسب المهام الوظيفية للعاملين، وضع معيار لقياس الأداء يكون مقيداً زمنياً).

- أهمية توافر التعرف على الممارسات الناجحة لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل ، الاطلاع على البيانات والبرامج الجديدة ودراساتها باستمرار، القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها).

- أهمية توافر تطبيق أفضل الممارسات لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية، نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين ، ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل )

- رفع مستوى مجال البحث العلمي فيما يتعلق بكل من (تقديم منح بحثية للقيادات الأكاديمية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة ، توجد سياسات عمل داعمة للقيادات الأكاديمية لحرية البحث العلمي، تتلقى القيادات الأكاديمية دورات تدريبية تساهم في رفع قدراتهم البحثية، تعزيز كفاءة البحوث العلمية من خلال مراكز البحث العلمي، تدعم المراكز البحثية القيادات الأكاديمية في إجراء البحوث، وجود حوافز تشجع القيادات الأكاديمية على القيام بالبحوث العلمية، التشجيع على إنشاء الفرق البحثية).

- رفع مستوى المجال التعليمي فيما يتعلق بكل من (القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية، اشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم رفع الكفاءة التدريسية من خلال التدريب المستمر، استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب).

#### المقترحات :

- إجراء دراسة مشابهة على جامعات أهلية ومقارنتها بالنتائج الحالية.
- إجراء دراسة تُطبَّق على عضوات هيئة التدريس.
- إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية لمعرفة تأثيرها على درجة توافر المقارنة المرجعية.
- إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى بخلاف خطوات المقارنة المرجعية ومعرفة تأثيرها على مستوى كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية.

## المراجع

- أبو النصر ، مدحت محمد ( ٢٠١٥ ) : إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجية كايزون اليابانية لتطوير المنظمات . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- اسماعيل ، مجبل دواي ( ٢٠٠٧ ) : فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها على الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة . مجلة التقني ، ع ٦ .
- الأسطل ، إبراهيم عبدالهادي ( ٢٠١٦ ) : دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- الأطرقي ، حكمت مجيد ( ٢٠٠٢ ) : متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية – دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والخارز لإنتاج المواد الإنشائية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- الأغا ، هبة محمد ( ٢٠١٧ ) : تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية . رسالة ماجستير غير منشورة ، في أصول التربية ، كلية التربية جامعة الأزهر ، غزة .
- البرواري ، نزار عبدالمجيد ( ٢٠٠١ ) : المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، م ( ١ ) ، ع ( ١ ) ، جامعة بابل ، كلية الإدارة والاقتصاد . بغداد .
- البرواري ، نزار عبدالمجيد ( ٢٠٠٥ ) : أثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي : دراسة حالة مع نموذج مقترح . مجلة التعاون الصناعي ، ع ٩٦ ، قطر .
- البهنساوي ، فردوس عبدالحميد ( ٢٠٠٦ ) : منظومة التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- البكري ، سونيا محمد ( ٢٠٠٠ ) : إدارة الإنتاج والعمليات / مدخل النظم ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، مصر .

- جاد الرب ، سيد محمد : ( ٢٠١٦ ) : التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية . القاهرة ، دار الفجر للتوزيع .
- جامعة الأميرة نورة ( ١٤٣٥ ) : مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي . الرياض .
- جمال الدين ، نجوى يوسف ، الحربي : نايف نافع (٢٠١٦) : أهم الخبرات العالمية والأقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي ، مجلة العلوم التربوية ، ع ٣ ج ١ يوليو . جامعة القاهرة .
- خبراء يميك : المشرف عبدالرحمن توفيق ( ٢٠٠٧ ) : المفاضلة المعيارية . مركز الخبرات المهنية في الإدارة ، القاهرة .
- الحريري، رافدة ( ٢٠١١ ) : إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- حرب ، إيمان وصفي السيد ( ٢٠١٠ ) : التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزقازيق ، مصر .
- الحجار ، رائد حسين ( ٢٠٠٤ ) : تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة . مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الانسانية ، غزة ، فلسطين .
- حسن ، جبل حامد ( ٢٠١٦ ) : المقارنة المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي . مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) ، ع ٧٦ ، السعودية .
- حسنين ، محمد رفعت . عبدربه ، صابر محمد . الدجدج ، عائشة ( ٢٠١٥ ) : نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية " مراكز التعليم المفتوح نموذجا " . مجلة العلوم التربوية ، ع ٣ ، ج ١ ، يوليو ٢٠١٥ ، معهد الدراسات والبحوث ، جامعة القاهرة ، مصر .
- حلمي ، فؤاد أحمد ( ٢٠١٧ ) : المقارنة المرجعية . المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرون ، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي ، الواقع والرؤى المستقبلية ، في

الفترة من ٢٨ - ٢٩ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،  
مصر

■ حمرون ، ضيف الله غزيان ( ٢٠١١ ) : إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة  
تبوك : دراسة ميدانية ، مجلة رسالة الخليج العربي ، ع ١١٩ ، ص ٨٥ - ١٣٤ ، مكتب  
التربية العربي لدول الخليج .

■ خديجة ، منصف ( ٢٠١٧ ) : دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات  
الاقتصادية . مجلة الباحث الاقتصادي عدد (٧) . ص ٣٥٥ - ٣٦٦ .

■ الخطيب ، سمير كامل (٢٠٠٢) : قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء  
المنظمي ، دراسة حالة مع نموذج مقترح ، الشركة العامة للأصبغ الحديثة . رسالة  
دكتوراه غير منشورة . الجامعة المستنصرية . العراق .

■ الدباغ ، عصام ( ٢٠١٥ ) : تقويم الأداء الإداري للمشاريع . الأردن ، مكتب الكتاب  
الأكاديمي .

■ رجب ، ظاهر عبدالسلام ( ٢٠١٥ ) : تكامل المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها  
في تجويد مؤسسات التعليم ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، كلية الاقتصاد  
والعلوم السياسية ، جامعة مصراته ، ليبيا .

■ الركبان ، الجوهرة (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية  
بالجامعات السعودية وفق مدخل المقارنة المرجعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض .

■ الزاملي ، علي عبدالحسين ( ٢٠١١ ) : تكاليف الجودة الشاملة وتأثيرها في تقويم  
الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة بغداد .

■ زعلان ، عبدالفتاح جاسم ( ٢٠٠٤ ) : دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية .  
رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .

■ الزيان ، محمود ( ٢٠١٢ ) : ثلاثية القيادة الفاعلة . ريتاج للنشر والتوزيع ، مصر .

- سكتاوي ، عبدالمالك محمد ( ٢٠٠٤ ) : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمكة المكرمة . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- سفر : منال عبدالرحمن ( ١٤٣٢ ) : مؤشرات تقييم الأداء بجامعة أم القرى في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى .
- السلمي ، علي ( ١٩٧٦ ) : تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات ، مجلة الإدارة ، م ( ٩ ) ع ( ١ ) ، القاهرة .
- السلمي ، علي ( ١٩٩٦ ) : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
- السعدون ، هدى مؤيد حاتم ( ٢٠١٧ ) : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في جامعة القادسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة القادسية ، العراق .
- السميح ، عبدالمحسن ( ٢٠٠٥ ) : تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات الدول الغربية والعربية . مجلة التربية ، ع ٥١ ، الجمعية العربية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، القاهرة
- سول ، جيسون ( ٢٠٠٤ ) : المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية ، كيف تقيس وتدير وتطور الأداء ، ترجمة وحدة الدراسات الإدارية ، مركز بناء الطاقات . ط ٢ ، السعودية .
- الشبراوي ، عادل ( ١٩٩٥ ) : الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة / أيزو ٩٠٠٠ ، المقارنة المرجعية . المنظمة العربية للإعلام ، شعاع ، القاهرة .
- الشبعان ، خالد محمد ( ٢٠٠٨ ) : الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاثة بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الشعباني ، صالح إبراهيم ( ٢٠١٣ ) : استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء القطاع السياحي . مجلة العلوم الاقتصادية ٨ ( ٣٢ ) ، ١٣٥ - ١٥٦ .



- الشثري ، عبدالعزيز ناصر ( ٢٠١٢ ) : تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن . مجلة رسالة التربية وعلم النفس ، ع ٤٦ .
- شيخة ، نادر أحمد ( ٢٠١٠ ) : إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- طالب ، علاء فرحان ، محمد ، عبدالفتاح جاسم ( ٢٠٠٩ ) : أساسيات المقارنة المرجعية . ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الطراونه ، تحسين ( ٢٠١٢ ) : الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نائف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- عامر ، سامح عبدالمطلب ( ٢٠١٣ ) : إدارة الأعمال الدولية . القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- عبدالوهاب ، سمير محمد ( ٢٠١٢ ) : المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في الأداء الحكومي من ١ إلى ٩ نوفمبر ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية .
- العبدالعالي ، فوزية حمد ( ٢٠١٤ ) : استخدام المقارنة المرجعية لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية جامعة الملك سعود نموذجاً . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- العبادي ، هاشم فوزي ( ٢٠٠٧ ) : استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي -دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال ، م ( ٩ ) .
- عبدالحى ، رمزي ( ٢٠٠٧ ) : تقييم أداء التعليم العالي في ضوء إدارة الجودة الشاملة . ورقة عمل في المؤتمر العلمي العربي الثاني لجمعية الثقافة من أجل التنمية ، والمنعقد في مصر خلال الفترة ٢٧ - ٢٨ مارس ٢٠٠٧ .

- العبادي ، هاشم فوزي ( ٢٠١١ ) : دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي ، دراسة مقارنة بين معمل سممت النجف ومعمل سممت الكوفة الجديد . مركز دراسات الكوفة . العراق .
- العتيبي : عالية محمد ( ٢٠١٧ ) : تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . مجلة العلوم التربوية ، ع ١١ ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، السعودية .
- عبوي ، زيد منير ( ٢٠١٠ ) : دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- العياشي ، زرزار . غياد ، كريمة ( ٢٠١٤ ) : فاعلية المقارنة الرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير ، ع ٣ .
- العلي ، عبدالستار ( ٢٠١٠ ) : تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة . دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الغامدي ، موضي جمعان ( ٢٠١٥ ) : واقع مقومات نجاح تطبيق سته سيجمما لتطوير الأداء الإداري في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية . رالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى .
- الغبان ، ثائر صبري ( ٢٠٠٩ ) : التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع ٦٦ .
- غنيم ، أحمد سعيد ( ٢٠٠٩ ) : أهمية نظم المعلومات وتقنية الاتصالات ودورها في دعم تطبيق معايير الجودة والأعتماد في مؤسسات التعليم العالي النوعي والتطبيقي في مصر ، مؤتمر الأعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي في العالم العربي ٨ - ٩ أبريل ، كلية التربية . جامعة المنصورة .
- القرني ، عوض بن علي وآخرون ( ٢٠١٤ ) : تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، م ٧ ، ع ١٧ .

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

- القيسي ، هناء محمود ( ٢٠١٠ ) : الإدارة التربوية مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- قنديل ، علاء ( ٢٠١٠ ) : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . دار الفكر ، عمان ، الأردن .
- قمبر ، جميلة سعيد ( ٢٠١٦ ) : تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ، ليبيا .
- كواشي ، مراد راجح ( ٢٠١٧ ) : نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٣ ص ٢٣٣ - ٢٥٨ .
- المغربي ، عبد الحميد ( ٢٠٠٦ ) : إدارة الموارد البشرية . كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر .
- محمد ، سوسن جاسم ( ٢٠٠٢ ) : إدارة قواعد المقارنة ودورها في عملية التحسين المستمر ، دراسة حالة الصناعة الخدمية الصحية في العراق ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- مزهودة ، عبد الملوك ( ٢٠٠١ ) : الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد حضير بسكره ، ع ( ١ ) .
- المدهون ، محمد إبراهيم ( ٢٠٠٥ ) : التنمية الإدارية ، ط ٢ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- المسعودي ، سعد تركي ( ٢٠٠٧ ) : مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز . جدة .
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ( ١٩٩٤ ) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ للنشر .
- مطاوع ، وسامة مصطفى ( ٢٠١٤ ) : تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية . المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . ع ٥٠ نوفمبر

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

- المليجي ، رضا إبراهيم ( ٢٠١١ ) : القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر . مجلة كلية التربية ببها ، ع ٨٧ ، يوليو ٢٠١١ ، مصر .
- نعيم ، محمد حسين ( ٢٠١٢ ) : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة غزة ، فلسطين .
- هيئة تقويم التعليم (٢٠٠٩) : متطلبات التأهيل للتقدم بطلب الاعتماد البرامجي . الرياض .
- يوسف ، يوسف دولاب ( ٢٠١٢ ) : تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية ، بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين . رسالة دكتوراه . جامعة بغداد . العراق .
- يوسف ، يوسف دولاب وصالح ، حميد علي (٢٠١٦) : دور المقارنة المرجعية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر . دراسة حالة في معهد الإدارة . الرصافة ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ٩ ع ٢ . ص ٢٤ - ٣٤ .
- الموقع الالكتروني لجامعة الملك عبدالعزيز .

<http://aleaders.sa/site/aldp/>

- الموقع الالكتروني لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية .

<https://units.imamu.edu.sa/deanships/EducationDevelopment/Pages/%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9-%D8%A5%D8%B9%D8%AF%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%AA-1.aspx>

- AL-Jazrawi ( 2012 ) : Benchmarking Process as an Approach to Improve the Academic Performance : An Analytical Study of Two Programs in Gulf University The second International Arab Conference on Quality Assurance in of Bahrain.
- AL-medlej , H. I. (1997 ) : Decision Making Process In Higher Education Institutions The Case of Saudi Arabia . PhD, Middlesex University.

- Asher, Mikem (1996) : Quality in the service sector, 1st Ed., clays Ltd St., Lives, pic, England.
- Blocher ,Edward J. (2002): Cost Management :A Strategic Emphasis , McGraw - Hill , Co. .
- Burquel ,N. ( 2009 ) : Benchmarking In European Higher . August 23-26.
- Ellise, John, and Daived Willames ( 1995 ) : International Business strategy , 1st Ed., Great Britain.
- Evans, J.R.(1997) : Applied Production / Operation Management, Quality performance and value, 5th Ed., west publishing company, , New Yourk.
- Harrington, H., James (1996) : High performance Bench marking 20 steps to success , 1st Ed., Mc –Grow – Hill, New Yourk.
- Heizer, J. and Render, B. (2000) : principles of Operations Management, 3rd Ed., prentice Hall, New Jersy.
- Krajewski, Lee J ( 1999 ) : Operations Management: Strategy and Analysis , 5th Ed. , Addison-Wesley, U.S.A.
- Kreither, Robert, and Angelo, kinaki,(2004): organizational Behavior, 6th Ed, Mc Grow Hill.
- Lutfullayev , P. (2007) : An overview Regional conference on quality in higher education " Quality driven initiatives : Sharing good practices in higher education . Malaysia , university of Malaya Library.
- Maximum Performance , U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
- Mchair, C.J and H.J. leibfried ( 1992) : Bech marking Atool for continuous improvement, John- wiley and sons, Inc, U.S.A.
- Magutu, P.O. (2011) : A Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya , The case of Public Universities IBIMA Business Review.
- Mann, Robin (2000) : Goobal Benchmarking Network , GBN, USA

- Mary S. Spanqler (1999) ; The practitioner's Guide to Midlevel Management Development . op. cit. pp. 25-26 .
- Noori, H. and Radford, R. Production and operations management(1995) : total Quality at Responsiveness, 1st Ed, Mc Grow – Hill, New York.
- Niven, Paul R.,(2004) : Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining
- Oakland, J.S (1993) : Total Quality Management, 2nd Ed, Butterworth Heinemann Ltd.
- Ross, J.E. (1995) : total quality management, text cases and reading, 1st Ed, Lucie press publishing, Florida.
- Rayeni, M.M. (2010) : Benchmarking in the Academic Data Envelopment Analysis, American journal of Applied Sciences, 7 , 11 , 1464-1469.
- Uchechi, A.A. (2011 ) : Benchmarking As A Strategic Approach To Good Management Practice Among Educational Institutions In Management Academic.
- University of new England (2010) : International Marketing and pathways available .
- Woznicki, J. (2013) : Benchmarking In Higher Education , International Conference On Technology Innovation and Industrial of Management , Thailand : TIIM , 42-53 .

## الملاحق

- أداة الدراسة في صورتها النهائية .
- بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة .
- خطابات سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي لأصحاب السعادة وكلاء الجامعات بطلب تطبيق الدراسة .
- بيان بأسماء السادة محكمي التصور المقترح .

## الملحق ( ١ )

أداة الدراسة في صورتها النهائية





المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة

## المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية

متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الباحث

سلطان بن مجاهد الحري

٤٣٥٧٠٠٧٤

إشراف

أ.د. هاشم بن بكر حريري

الأستاذ في قسم الإدارة التربوية والتخطيط

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

سعادة الدكتور /

يقوم الباحث بدراسة بعنوان ( المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية ) ، دراسة من وجهة نظر القيادات التربوية في كليات التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية .

وقد قسم الباحث الاستبيان إلى قسمين : اشتمل القسم الأول : على البيانات الأولية والمتمثلة في متغيرات الدراسة ( الجامعة ، العمل الحالي ، الرتبة العلمية ، الخبرة في القيادة ، المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير ) . والقسم الثاني : اشتمل على محاور الدراسة وهي : المحور الأول : درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية ، والمحور الثاني : مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في الجامعات السعودية .

ومن خلال خبرتكم بالعمل في القيادة التربوية ، يأمل منكم الباحث التكرم بمنحه جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة عبارات هذا الاستبيان والحكم على درجة التوافر والمستوى بوضع علامة ( ✓ ) في المكان المخصص وفق المثال التوضيحي أدناه .

شاكر ومقدر لكم تعاونكم في الاستجابة لتعبئة هذا الاستبيان وخدمة البحث العلمي ، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات سيتم التعامل معها وفق مصلحة البحث العلمي فقط .

-مثال توضيحي :

درجة التوافر						العبارات
غير متوفرة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	أ. ج. د.	
						٢ - تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية .

المستوى						العبارات
ضعيف	جداً	ضعيفاً	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	
						٢ - تفويض الصلاحيات للقيادات التربوية لتسهيل إجراءات العمل.

الباحث / سلطان بن مجاهد الحري

جوال / ٥٥٥٧٠٦٨٧٢

ايميل / alsultan787@gmail.com

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

### القسم الأول / البيانات الأولية

أرجو التكرم بتعبئة البيانات التالية ؛ وذلك بوضع ( ✓ ) أمام ما يناسبك :

.....	١- الجامعة
○ عميد ○ وكيل كلية ○ رئيس قسم	٢- العمل الحالي
○ أستاذ ○ أستاذ مشارك ○ أستاذ مساعد	٣- الرتبة العلمية
○ أقل من ٥ سنوات ○ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ○ من ١٠ سنوات وأكثر	٤- الخبرة في القيادة التربوية الأكاديمية
○ لا يوجد ○ من دورة إلى ثلاث دورات ○ أكثر من ثلاث دورات	٥- المشاركة في دورات تدريبية في مجال التطوير

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

### القسم الثاني : محاور الدراسة :-

المحور الأول : درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات التربوية في كليات التربية .

درجة التوافر					العبارات
غير متوفرة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					١- توضيح الرؤية والرسالة وربطها برؤية رسالة الجامعة .
					٢- تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية .
					٣- تشكيل فريق العمل المشارك .
					٤- تحديد طرق ومنهجية فريق العمل المشارك.
					٥- الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل .
					٦- جعل التميز والجودة أولوية للأعمال دائماً .
					٧- بناء الثقافة التنظيمية لدى العاملين للمساهمة في عملية التطوير .
					٨- تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين .
					٩- وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين .
					١٠- وجود قاعدة بيانات لجميع البرامج والفعاليات المنفذة .
					١١- إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية .
					١٢- تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي .
					١٣- تحديد وتحديث البرامج التي تحتاج إلى تطوير .
					١٤- وجود لجان متخصصة لعملية التطوير والجودة .
					١٥- وضع معايير تتعلق بمتطلبات التطوير .
					١٦- تحديد المؤشرات التي تحقق متطلبات التطوير .
					١٧- وضع معيار لقياس الأداء يكون محدداً وواضحاً .
					١٨- وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس .
					١٩- وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للمساءلة .
					٢٠- وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج .
					٢١- وضع معيار لقياس الأداء يكون مقيداً زمنياً .
					٢٢- شمولية المعايير المستخدمة في تقييم الأداء .
					٢٣- المعايير المستخدمة يتم وضعها من قبل لجنة مهنية متخصصة .
					٢٤- المعايير المستخدمة تركز على متطلبات الأداء المستقبلي .
					٢٥- يتم اختيار معايير الأداء حسب المهام الوظيفية للعاملين .
					٢٦- الموازنة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء .
					٢٧- تبني البرامج الجديدة المرتبطة بالأداء .
					٢٨- الاطلاع على البيانات و البرامج الجديدة ودراساتها باستمرار.

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية (تصور مقترح)

درجة التوافر					العبارات
غير متوفرة	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					٢٩- دعم الرغبة الدائمة في التعلم المستمر .
					٣٠- دراسة افضل البرامج التي تطبق بالكلية الأخرى المناظرة .
					٣١- القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها .
					٣٢- تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل .
					٣٣- المساهمة في وضع خطة للتغيير تحدد فيها الأهداف والعمليات والبرامج .
					٣٤- وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية .
					٣٥- وضع النقاط المرجعية في الخطة الاستراتيجية لعمادة الكلية .
					٣٦- ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل .
					٣٧- نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين .

### المحور الثاني / مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في كليات التربية .

المستوى					العبارات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً	
					١- تسهل عمادة الكلية نقل الخبرات بين القيادات عن طريق ورش العمل .
					٢- تفويض الصلاحيات للقيادات التربوية لتيسير اجراءات العمل .
					٣- توفير الدورات التدريبية للقيادات التربوية لتطوير أدائهم .
					٤- تُدعم القيادات التربوية في عملية اتخاذ القرارات .
					٥- تُدعم الأفكار الجديدة لتطوير أداء القيادات التربوية .
					٦- تُساعد الاجراءات الإدارية القيادات التربوية على تطوير عملهم .
					٧- توجد لوائح وأنظمة واضحة لتنظيم عمل القيادات التربوية .
					٨- ملائمة البرامج التدريبية للاتجاهات الإدارية الحديثة
					٩- توظف القيادات التربوية التقنية الحديثة بهدف تطوير أدائها .
					١٠- توفر الامكانيات التنظيمية والإدارية والأكاديمية لإجراء البحث العلمي .
					١١- وجود حوافز تشجع القيادات التربوية على القيام بالبحوث العلمية .
					١٢- تدعم المراكز البحثية القيادات التربوية في إجراء البحوث .
					١٣- تشجع عمادة الكلية القيادات التربوية على إجراء البحوث العلمية .
					١٤- توجد سياسات عمل داعمة للقيادات التربوية لحرية البحث العلمي .

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

المستوى					العبارات
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	
					١٥-تتلقى القيادات التربوية دورات تدريبية تساهم في رفع قدراتهم البحثية .
					١٦-تعزيز كفاءة البحوث العلمية من خلال مراكز البحث العلمي .
					١٧-تقديم منح بحثية للقيادات التربوية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة .
					١٨-التشجيع على إنشاء الفرق البحثية .
					١٩-العبء الإداري والبحثي يؤثر في مجال التدريس
					٢٠-توظيف التقنيات الحديثة في عملية التدريس .
					٢١-تنوع أساليب تقييم الطلاب .
					٢٢- استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب .
					٢٣-إشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم .
					٢٤-تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء التعليمي .
					٢٥- وضع معايير ومؤشرات لجودة الأداء التدريسي .
					٢٦-القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية .
					٢٧-تدعم عمادة الكلية حضور المؤتمرات والندوات والأنشطة التعليمية .
					٢٨-رفع الكفاءة التدريسية من خلال التدريب المستمر.

## الملحق ( ٢ )

بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

م	الاسم	جهة العمل	الدرجة العلمية
١	الدكتور تركي العتيبي	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ
٢	الدكتور عباس بله	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ
٣	الدكتور حمدان أحمد الغامدي	كلية التربية ، جامعة الملك سعود	أستاذ
٤	الدكتور ربيع طه	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ
٥	الدكتور محمد الخطيب	كلية الدراسات العليا التربوية جامعة الملك عبدالعزيز	أستاذ
٦	الدكتور محمد الشريدة	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ
٧	الدكتور عبدالله الزهراني	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ
٨	الدكتور محمد الثبيتي	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ مشارك
٩	الدكتور ياسر عبدالله	كلية التربية ، جامعة أم القرى	أستاذ مشارك
١٠	الدكتور عمر الثبيتي	كلية التربية ، جامعة شقراء	أستاذ مشارك
١١	الدكتور عبدالله العامري	كلية التربية ، جامعة حضر الباطن	أستاذ مشارك
١٢	الدكتور عائض الغامدي	كلية التربية ، جامعة تبوك	أستاذ مشارك
١٣	الدكتور عبدالله المنتشري	كلية التربية ، جامعة القصيم	أستاذ مساعد
١٤	الدكتور سعود الحارثي	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي	أستاذ مساعد
١٥	الدكتورة مشاعل علي الغامدي	كلية التربية ، جامعة الأميرة نورة	دكتوره
١٦	الدكتور محمد زياد الدغيلبي	أمانة مجلس التعليم العالي	دكتوره
١٧	الدكتور جميل السواط	تعليم الطائف	دكتوره
١٨	الدكتور محمد الحسن	تعليم الأحساء	دكتوره
١٩	الدكتورة مها الصبحي	تعليم الرياض	دكتوره



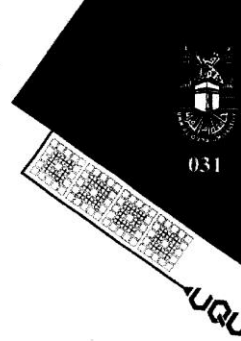
### الملحق ( ٣ )

خطابات سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث  
العلمي لأصحاب السعادة وكلاء الجامعات بطلب تطبيق الدراسة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث/ سلطان الحربي.

سلمه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

إشارة إلى الطلب المقدم من الباحث/ سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بكليتكم ، الذي يرغب في تطبيق أداة دراسة علمية، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .  
عليه نأمل من مساعدتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة العلمية وفق البيانات أدناه.

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات في الكلية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم )
رابط الاستبانة	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحثة	جوال 0505706872   البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا خالص تحياتي...

وكيل الجامعة

للاستشارات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغبريري

الرقم : ٤٠١١٠٠٥٠

التاريخ : ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

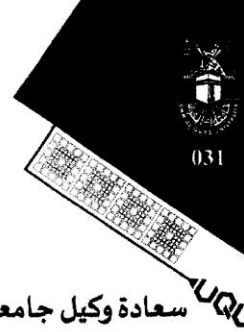
المشروعات :

(٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الطائف للدراسات العليا والبحث العلمي  
سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالإطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
التواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

موقع وزارة التعليم - مكة المكرمة

لرقم: ٤٠١١٠٠٥٠

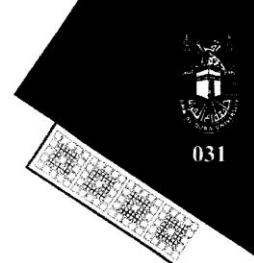
التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

المشروعات: (٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الملك عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
	البريد الإلكتروني
	Alsultan787@gmail.com
	٥٠٥٧٠٦٨٧٢

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

تصميم: الأستاذ المساعد الدكتور

رقم: (٦) لفة

المشفوعات:

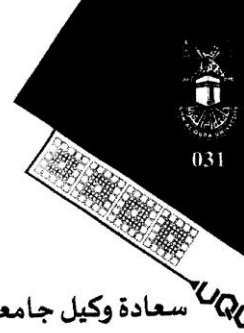
التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

رقم: ٤٠١١٠٠٥٠

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

السعادة وكيل جامعة جدة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢
	البريد الإلكتروني
	Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

نموذج لأغراض إحصائية فقط

الرقم (٦)

المشروعات:

١٤٤٠/٦/٢٠هـ

التاريخ:

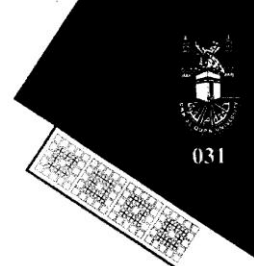
٤٠١١٠٠٥٠

عم:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
التحول الرقمي  
EL-DIGITAL TRANSFORMATION  
VISION OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية			
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .			
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>			
للتواصل مع الباحث	الجوال	٥٠٥٧٠٦٨٧٢	البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

تصميم وتخطيط طباعة: محمد بن علي

٦) لفة

المشروعات :

١٤٤٠/٦/٢٠هـ

التاريخ :

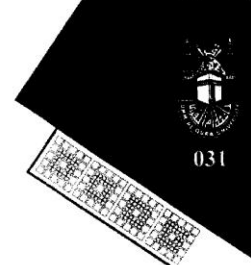
٤٠١١٠٠٥٠

قم :

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تمهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة الباحة للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد . وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com
رقم الهاتف	٥٠٥٧٠٦٨٧٢

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وكتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغبري

تصميم: برنامج تطوير كفاءة القيادات

لغة (٦)

المشروعات:

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ:

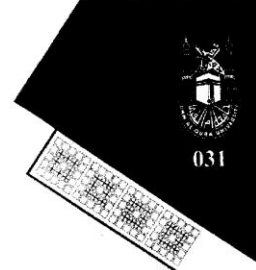
٤٠١١٠٠٥٠

قم:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
مملكة البحرين  
Kingdom of Bahrain

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة نجران للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي . أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
	البريد الإلكتروني
	AlSultan787@gmail.com
	٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

(٦) لفة

المشروعات :

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ :

٤٠١١٠٠٥٠

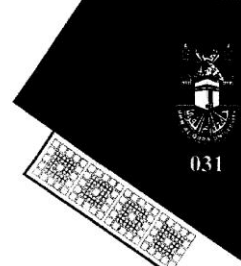
قم :



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رؤية  
2030  
الهيئة العامة للتعليم  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة جازان للدراسات العليا والبحث العلمي  
سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتك بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتك التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال : ٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني : Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

تصميم: وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

الرقم: (٦) لفة

المشروعات:

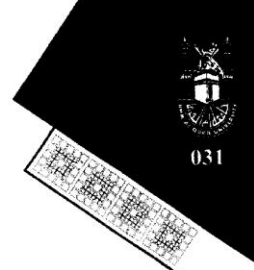
التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

الرقم: ٤٠١١٠٠٥٠

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
رؤية رؤية رؤية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة طيبة للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢
البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

لرقم: (٦) لفة

المشفوعات:

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ:

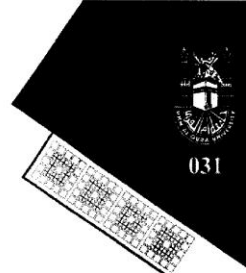
٤٠٠١١٠٠٥٠

لرقم:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المنطقة الشرقية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل الجامعة الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXa0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXa0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
البريد الإلكتروني	٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢
Al Sultan787@gmail.com	

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة  
للدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

الرقم : ٤٠١١٠٠٥٠

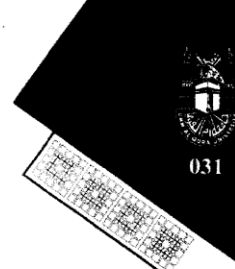
التاريخ : ١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

المشروعات : (٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رؤية  
2030  
الهيئة العامة للتقويم  
والتقويم  
KWCORPORATION FOR SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكييل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢ البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

(٦) لفة

المشروعات :

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ :

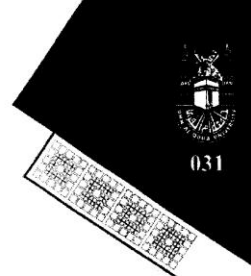
٤٠١١٠٠٠٥

الرقم :

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رؤية  
2030  
VISION  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريبي

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠١٩

لرقم : (٦) لفة

المشروعات :

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ :

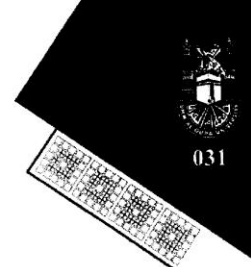
٤٠١١٠٠٥٠

لرقم :

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تمهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة القصيم للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢
البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريبي

جميع وثائقنا تخضع للحماية من القرصنة

لغة (٦)

المشروعات:

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ:

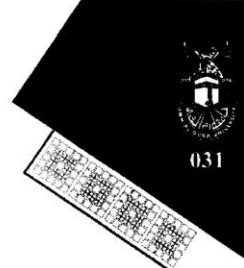
٤٠١١٠٠٥٠

قم:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION 2030  
رؤية 2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة حائل للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٥٠٥٧٠٦٨٧٢
البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

تقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة  
لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

تصوير وتوقيع مطابقاً لعمارة الوثائق

رقم: ٤٠٠١١٠٠٥٠

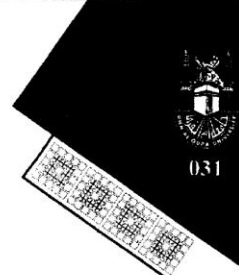
التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

المشروعات: (٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الجوف للدراسات العليا والبحث العلمي  
سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتك بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتك التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
البريد الإلكتروني	0505706872
Alsultan787@gmail.com	

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة  
لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

اسامة دغريري

تصميم: وزارة التعليم - جامعة أم القرى

الرقم: ٤٠٠١١٠٠٠٥٠

التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

المشروعات:

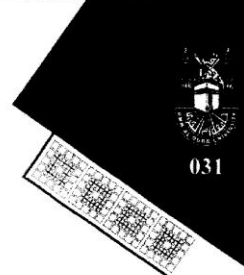
(٦) لفة



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
تأسيس رؤية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة تبوك للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد . وكيل كلية . رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال
البريد الإلكتروني	٥٠٥٧٠٦٨٧٢
Al Sultan787@gmail.com	

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

تعليم وتدريب عالمة محبة أم المؤمنين

الرقم: (٦) لفة

المشفوعات:

١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

التاريخ:

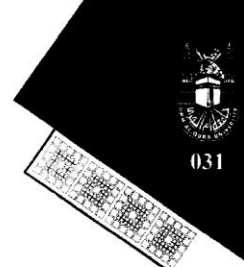
٤٠١١٠٠٥٠

الرقم:

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
رؤية المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري،،،

وكيل الجامعة

للمدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

الرقم : (٦) لفة

المشفوعات :

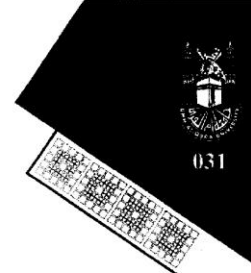
التاريخ : ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

الرقم : ٤٠١١٠٠٥٠

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
رؤية رؤية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الحدود الشمالية للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٠٥٠٥٧٠٦٨٧٢ البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

تقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

الرقم : ٤٠١١٠٠٥٠

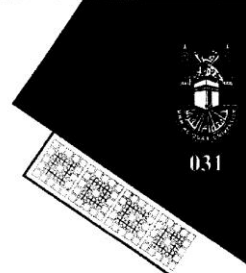
التاريخ : ١٤٤٠/٦/٢٠ هـ

المشروعات : (٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
الاستراتيجية الوطنية للتعليم  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXAOQF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXAOQF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال : ٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني : Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغيري

الرقم: ٤٠١١٠٠٥٠

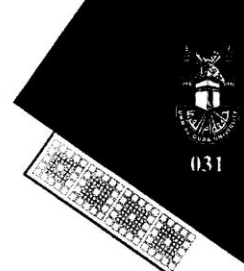
التاريخ: ١٤٤٠/٦/٢٠هـ

المشروعات: (٦) لفة

## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

رؤية  
2030  
الهيئة العامة للتعليم  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>
للتواصل مع الباحث	الجوال ٥٠٥٧٠٦٨٧٢ ، البريد الإلكتروني Alsultan787@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري ...

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَالْبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

الرقم : ٤٠١١٠٠٥٠

التاريخ : ٥١٤٤٠/٦/٢٠

المشروعات : (٦) لفة

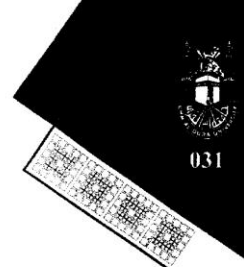
١٩٦



## المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

VISION رؤية  
2030  
الجمهورية العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى



الموضوع : بشأن تسهيل مهمة الباحث / سلطان الحربي

سعادة وكيل جامعة حفر الباطن للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيد سعادتكم بأن الطالب / سلطان بن مجاهد الحربي ، أحد طلاب الدراسات العليا بجامعة أم القرى ، بصدد تطبيق دراسة علمية وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط .

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وفق البيانات أدناه . ( مرفق نسخة من أداة الدراسة ) .

بالإضافة إلى تزويده بإحصائية رسمية بعدد القيادات بكلية التربية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .

عنوان الدراسة	المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات التربوية		
عينة الدراسة	القيادات في كليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية ( عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم ) .		
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1">https://goo.gl/forms/ul7rHkTQHXA0QF9k1</a>		
للتواصل مع الباحث	الجوال	البريد الإلكتروني	Alsultan787@gmail.com
	٥٠٥٧٠٦٨٧٢		

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم ..

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

وكيل الجامعة

لِلدراسات العليا والبحث العلمي

د . ثامر بن حمدان جابر الحربي

أسامة دغريري

الرقم: ٤٠١١٠٠٥٠

التاريخ: ٥١٤٤٠/٦/٢٠

المشروعات: (٦) لفة

تصميم الخزانة مطبوعه جامعة أم القرى

## الملحق ( ٤ )

بيان بأسماء السادة محكمي التصور المقترح



المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ( تصور مقترح )

بيان بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

الدرجة العلمية	جهة العمل	الاسم	م
أستاذ	كلية التربية ، جامعة أم القرى	الدكتور مرضي الزهراني	١
أستاذ مشارك	كلية التربية ، جامعة أم القرى	الدكتور علي المطري	٢
أستاذ مشارك	كلية التربية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	الدكتور عبدالله الفتوح	٣
أستاذ مشارك	كلية التربية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	الدكتور يحيى صالح الحربي	٤
أستاذ مشارك	كلية التربية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	الدكتورة فاطمة التويجري	٥
أستاذ مشارك	الجامعة الاسلامية	الدكتور أحمد محمد عبدالعزيز	٦
أستاذ مشارك	الجامعة الاسلامية	الدكتور عبدالحكم سعد خليفة	٧
أستاذ مساعد	كلية التربية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	الدكتور متعب الحمادي	٨
أستاذ مساعد	كلية التربية ، جامعة جدة	الدكتور سعد بن يحيى آل عذبة	٩
أستاذ مساعد	الجامعة الاسلامية	الدكتور ياسر عبدالله	١٠
دكتوراه	الإدارة العامة للتعليم بمكة	الدكتور وايفي الزلضي	١١

# تمجيد الله